



**Universidade de  
Aveiro  
2017**

Departamento de Línguas e Culturas

**José Diogo  
Pedrosa Liceia**

**Relatório de Estágio na Market Access –  
Comunicação intercultural e abordagem  
comercial**





**Universidade de  
Aveiro  
2017**

Departamento de Línguas e Culturas

**José Diogo  
Pedrosa Liceia**

**Relatório de Estágio na Market Acces –  
Comunicação intercultural e abordagem  
comercial**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto Cruz, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.



Para os meus pais



## **o júri**

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (Presidente)

Professora Doutora Sílvia Isabel do Rosário Ribeiro  
Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia de Águeda da  
Universidade de Aveiro (Arguente)

Professora Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto Cruz  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (Orientadora)





## **agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais pelo apoio incondicional e por me terem proporcionado esta oportunidade de crescer não só a nível pessoal, mas também a nível profissional.

Não posso também deixar de agradecer à Dra. Maria Teresa Roberto, que na qualidade de minha orientadora foi incansável no seu trabalho.

Agradeço à Dra. Juliana Teixeira, cujo empenho e dedicação para comigo me fizeram crescer como profissional, e como pessoa, procurando sempre exceder-me e quebrar os limites que pensava ter. A equipa de Market Access foi igualmente importante para a minha integração e desenvolvimento profissional.

Agradeço também à direção do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, pelo apoio prestado ao longo do processo.

Por fim, deixo um agradecimento a todos os que de uma forma ou de outra me ajudaram a vencer esta etapa. Obrigado pelo apoio, pelas dicas, pelo conforto e principalmente pela força que me deram.



**palavras-chave**

Comunicação, cultura, Inteligência emocional, inteligência relacional, comercialização

**resumo**

O presente trabalho propõe-se analisar, em contexto de estágio, de que maneira as diferentes variantes culturais influenciam a abordagem comercial e o processo empresarial. A revisão da literatura relativa aos temas, enfatiza a importância da contribuição das *soft skills*, como inteligência emocional e cultural no meio empresarial. Este relatório articula estas teorias com a prática e com as atividades propostas pelo estagiário.



**keywords**

Communication, culture, emotional intelligence, relational intelligence, comercialization,

**abstract**

This internship report aims to analyse the ways in which the various cultures influence business exchanges and approaches, in fact, all business activity. The theoretical underpinnings applied in this report emphasize the contribution made by soft skills and emotional and cultural intelligence in the business world. This report addresses these theories, integrates them with the practice and with the activities proposed by the intern.



# ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS .....	1
ÍNDICE DE FIGURAS .....	3
ÍNDICE DE ANEXOS .....	5
Introdução .....	7
Capítulo 1 – O estágio e a empresa.....	9
1.1. Enquadramento do estágio .....	11
1.2. História da Martket Access.....	12
1.3. Visão, missão e valores.....	13
1.4. Serviços.....	14
Capítulo 2 – Contextualização teórica.....	17
2.1. Cultura, comunicação intercultural e soft skills .....	19
I – Projetos de longa duração.....	31
Capítulo 3 – Desenvolvimento comercial da região de Aveiro.....	33
3.1. Caracterização do projeto .....	35
3.2. Obtenção de contactos diretos .....	35
3.4. Acompanhamento telefónico do e-mail comercial .....	39
3.5. Reunião comercial .....	41
Capítulo 4 –Projeto da Guimarães.....	45
4.1. Caracterização do projeto .....	47
4.2. Tarefas realizadas .....	47
4.3. Conhecer a empresa.....	48
4.4. Desenvolvimento do mercado Inglês .....	49
4.5. Desenvolvimento do mercado Suíço (cantão alemão).....	54
4.6. Preparação da SISAB – Salão Internacional do Setor Alimentar e de Bebidas.....	58
4.7. Preparação da viagem à Suíça .....	60
Capítulo 5 –Projeto da V Laser On.....	61
5.1. Caracterização do projeto .....	63
5.2. Tarefas realizadas .....	63
5.3. Desenvolvimento do mercado suíço .....	63
Capítulo 6- Projeto do Inov Cluster.....	67
6.1. Caracterização do projeto .....	69
6.2. Tarefas realizadas .....	69
6.3. Abordagem ao mercado Austríaco.....	69
6.4. Abordagem ao mercado alemão .....	73
6.4. Abordagem ao mercado da saudade.....	75
II – Projeto interno do estagiário.....	77
7.1. Descrição da atividade.....	79
7.2. Objetivos da atividade .....	79
7.3. Avaliação da atividade .....	80
Capítulo 8 –Projeto da Sweet Mix, Têxteis D.A., Torre Dupla, Aquafer, e Earth Essences .....	85

8.1. Caracterização do projeto da Sweetmix.....	87
8.2. Caracterização do projeto da Têxteis D.A. ....	87
8.3. Caracterização do projeto da Torre Dupppla, Earth Essences, e Aquafer.....	88
9.1. Notas Conclusivas do Mestrado .....	91
9.2. Notas Conclusivas do estágio .....	91
<i>Anexos</i> .....	99



# ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de traços de distância do poder nas organizações .....	20
Tabela 2 – Exemplo de diferenças entre a gestão por culturas masculinas e femininas.....	22
Tabela 3 – Exemplo de orientação das culturas para curto ou longo prazo .....	22
Tabela 4 – Áreas da inteligência cultural .....	27
Tabela 5 - Efeitos das emoções na negociação.....	28
Tabela 6 - Variações no discurso informal e formal.....	30
Tabela 7 - Exemplo de uma abordagem telefónica para obtenção de contactos diretos .....	36
Tabela 8 - Exemplo de abordagem telefónica para acompanhamento telefónico de e-mails ...	40
Tabela 9 - Exemplo de uma conversa para estabelecimento de confiança .....	42
Tabela 10 - Exemplo de análise PESTEL do mercado Inglês.....	49
Tabela 11 - Exemplo de abordagem ao mercado inglês .....	50
Tabela 12 - Exemplo de saudação e despedida no e-mail ao mercado inglês.....	53
Tabela 13 - exemplo de análise PESTEL do mercado Suíço.....	55
Tabela 14 - Exemplo de abordagem ao mercado Suíço.....	56
Tabela 15 - Exemplo Linha de saudação e de despedida num e-mail – mercado suíço .....	58
Tabela 16 - Exemplo de abordagem no âmbito da SISAB .....	59
Tabela 17 - Exemplo de obtenção de contactos diretos no mercado suíço (V Laser On).....	64
Tabela 18 - Exemplo de análise PESTEL dos mercados Austríaco.....	70
Tabela 19 - Exemplo de obtenção de contactos diretos no mercado Austríaco .....	71
Tabela 20 - Exemplo de análise PESTEL para o mercado Alemão .....	73
Tabela 21 - Cronograma das atividades a realizar durante o estágio (anexo).....	103
Tabela 22 - Cronograma da elaboração do relatório (anexo).....	104



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Efeitos do multiculturalismo no meio empresarial.....	26
Figura 2 – Pie chart sobre a periodicidade das sessões da dinâmica de grupo .....	80
Figura 3 – Pie chart sobre os principais pontos positivos retirados da sessão .....	81
Figura 4 – Gráfico de barras sobre a utilidade da dinâmica de grupo (anexo) .....	113
Figura 5 - Gráfico de barras sobre a veracidade das situações apresentadas (anexo) .....	113
Figura 6 - Gráfico de barras sobre a duração da atividade (anexo) .....	114
Figura 7 - Gráfico de barras sobre a periodicidade das sessões da dinâmica de grupo (anexo) .	114
Figura 8 - Gráfico de barras sobre os principais pontos retirados da sessão (anexo) .....	115



# ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Plano de Estágio .....	101
Anexo 2. Ficha de mercado do Reino Unido .....	105
Anexo 3. Ficha de mercado da Suíça .....	107
Anexo 4. Planificação do projeto interno do estagiário.....	109
Anexo 5. Artigo publicado no jornal Diário de Aveiro, no dia 21 de março de 2017.....	111
Anexo 6. Gráficos relativos à avaliação do projeto interno do estagiário.....	113



# Introdução

O presente Relatório de Estágio foi elaborado no âmbito da unidade curricular Dissertação/Projeto/Estágio do segundo ano do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais (MLRE) da Universidade de Aveiro (UA). O estágio curricular é o culminar de cinco semestres de esforço e dedicação de modo a poder tornar-me um melhor profissional.

O presente relatório encontra-se primeiramente dividido em três partes, “I – Projetos de longa duração”, “II – Projeto interno do estagiário” e “III – Projetos de curta duração”. Esta divisão deve-se ao facto de o estagiário ter participado de forma mais ativa em certos projetos, enquanto que em alguns a sua participação foi apenas temporária, tornando inviável uma contextualização teórica apropriada. A opção de dedicar uma parte do relatório exclusivamente ao projeto interno, deve-se ao facto de este não se enquadrar nos projetos realizados ao abrigo do estágio na Market Acces (MA). De notar que esta diferenciação em nada prejudicou o estagiário ou a MA.

No início deste relatório é feita uma análise da literatura relativa a temas relacionados com cultura, *soft skills* e relações interculturais. A análise apresentada é o fruto do trabalho do estagiário, ao analisar e triangular vários pontos de vista de vários autores.

Este Relatório de Estágio tem como objetivo descrever o trabalho mais relevante dos cinco meses de estágio curricular, executado em regime de consultor júnior na empresa MA. Intenta, de igual modo, não só refletir o amplo leque de conhecimentos adquiridos ao longo desta experiência profissional, como também todo o conhecimento conquistado – em contexto académico - durante os dois anos de especialização na área das línguas e da gestão.

A minha escolha por este Mestrado fundou-se, em grande parte, na oportunidade de não me distinguir em apenas uma área de especialização, mas em vários domínios pelos quais nutro um grande interesse. A oportunidade de ter uma formação superior atual na área da Línguas, Gestão, Marketing e das Tecnologias da Informação e Comunicação, aliada à hipótese de profissionalização, tornou o sonho de obter conhecimentos mais aprofundados e me tornar um melhor profissional uma realidade.

A minha candidatura ao estágio surgiu de uma série de acontecimentos que ocorreram no momento certo. Comecei o processo ainda em fevereiro de 2016. Primeiramente consultei a lista fornecida pela direção do MLRE. Nesta lista constam os dados de várias empresas que aceitam ou aceitaram estágios do MLRE. Nesta altura pesquisei sobre as diferentes empresas e qual o seu ramo de atuação, uma vez que considero de extrema importância desempenhar uma função da qual goste.

Após uma primeira entrevista – em Aveiro – ficou marcada uma segunda entrevista, desta vez com um dos sócios gerentes da MA. Nesta segunda entrevista foi-me explicado em detalhe o trabalho que a MA desenvolvia e no qual eu poderia participar. Senti que o meu trabalho seria, de facto, utilizado para algo.

Ao longo do MLRE tive a oportunidade de frequentar unidades curriculares que foram extremamente importantes para um bom desempenho profissional na MA. As unidades curriculares de Projeto de Aplicação de Inglês, Projeto de Aplicação de Alemão, Projeto de Aplicação de Português, Desenvolvimento de Novos Produtos, Estratégia e Competitividade, Empreendedorismo, e Línguas nas Relações Empresariais foram, talvez, as que tiveram maior impacto no meu desempenho profissional.

O estágio teve finalmente início no dia 9 de janeiro de 2017 e decorreu no escritório da MA em Aveiro. Semanalmente, à segunda feira, deslocava-me à cidade do Porto, à sede da empresa, para reuniões com a chefia e com a restante equipa. Durante o resto da semana desempenhei funções no escritório da MA em Aveiro, sob orientação da Dra. Juliana Teixeira, consultora sénior. A Dra. Juliana Teixeira assumiu as funções de orientadora durante o estágio uma vez que estava presente no escritório de Aveiro e acompanhou-me nas reuniões, sendo a pessoa na empresa com qual tive mais contacto. Durante o estágio tive a oportunidade de publicar um artigo no jornal Diário de Aveiro, que pode ser consultado no anexo 5



## **Capitulo 1 – O estágio e a empresa**



## 1.1. Enquadramento do estágio

O presente relatório de estágio tem como objetivo descrever o trabalho mais relevante dos cinco meses de estágio curricular, executado em regime de consultor júnior na empresa MA, no âmbito do MLRE da UA. Intenta, de igual modo, não só refletir o amplo leque de conhecimentos adquiridos ao longo desta experiência profissional, como também todo o conhecimento conquistado durante os dois anos de especialização em línguas e gestão, no meio académico.

O MLRE da UA teve a sua primeira edição no ano académico de 2007/08 e, desde essa data, tem vindo a desenvolver-se com crescente sucesso. Esse sucesso pode ser avaliado quer através do elevado número de candidaturas, quer através da sua elevada taxa de empregabilidade. Este Mestrado visa também desenvolver nos seus alunos competências no domínio da língua portuguesa e de línguas estrangeiras, que permitam o desempenhar de funções de comunicação plurilingue no mundo empresarial. Além da formação linguística, o curso conta ainda com unidades curriculares da área de gestão e marketing, bem como das tecnologias da informação e comunicação (TIC), promovendo uma articulação das mesmas com as competências linguísticas. De forma sumária, podemos considerar que o objetivo deste curso de 2º ciclo é a formação de profissionais qualificados para desempenhar funções no âmbito das línguas, culturas, gestão e marketing. No final do seu curso, o mestrando deve pôr em prática as competências adquiridas durante os 3 semestres letivos, sendo dada a possibilidade de escolha entre a realização de um estágio curricular com a duração mínima de cinco meses, a elaboração de um projeto que articule as competências supramencionadas, ou a redação de uma dissertação, vulgarmente conhecida como tese de mestrado.

A minha escolha por este Mestrado fundou-se, em grande parte, na oportunidade de não me distinguir em apenas uma área de especialização na oportunidade de ter uma formação superior atual na área da Línguas, Gestão, Marketing e das TIC, aliada à hipótese de profissionalização, tornou o sonho de obter conhecimentos mais aprofundados e me tornar um melhor profissional uma realidade.

No final deste meu percurso, surgiu a oportunidade de fazer parte de uma equipa de consultores na MA como consultor júnior.

Toda a experiência que adquiri nestes cinco meses, ao fazer parte da equipa da MA, foi muito gratificante. Todo o trabalho desenvolvido ajudou-me a desenvolver competências e que me permitiram superar os obstáculos que surgem diariamente, quer na vida profissional, quer na vida pessoal.

O bom relacionamento com os colegas, a boa formação e a autonomia que foi inculcada na empresa, contribuíram grandemente para um profundo sentimento de segurança, de autonomia e de motivação ao longo do estágio. Estes sentimentos tiveram repercussões diretas no meu desempenho enquanto profissional, levando-me a oferecer sempre o máximo empenho nas tarefas que me eram incumbidas. Esta foi a forma que tive de retribuir à empresa o facto de me terem acolhido como estagiário e de me facultarem a minha primeira experiência num mundo profissional cada vez mais competitivo.

Com este relatório de estágio tenho como objetivo não apenas descrever o trabalho diário que desenvolvi dentro da MA, mas também refletir sobre os problemas com que me

deparei e as soluções encontradas para os solucionar. Deste modo, o presente relatório encontra-se dividido em 9 capítulos que descrevem o foco do trabalho realizado.

## 1.2. História da Martket Access

A MA é uma empresa fundada em 2005, fruto da vontade de três fundadores inovadores e visionários. Entre os três, reúnem uma vasta experiência quer a nível profissional, quer a nível pessoal. A sua formação teve um papel fundamental para o sucesso da MA ao longo destes 12 anos. O meio de operação da MA é principalmente *Business to Business* (B2B).

Apesar de algumas mudanças a nível interno, a MA procurou sempre manter a sua essência, afirmando-se hoje *Expert in International Business*.

A MA conta já com mais de 350 empresas no seu portfólio. Estas empresas são, na sua maioria, empresas portuguesas que têm como objetivo a expansão para mercados Europeus ou extracomunitários. Contudo, houve já casos de empresas Europeias que planearam a internacionalização para Portugal, e ainda alguns casos de empresas provenientes do Brasil, que tinham como objetivo os mercados Europeus. Ao longo dos últimos 12 anos a MA realizou negócios em mais de 50 países – 52 até ao momento – e está presente nos cinco continentes. O seu contributo para o aumento da exportação de empresas portuguesas é considerável, sendo um grande impulsionador na sua área.

Com já foi referido, a MA conta já com mais de 350 empresas no seu portfólio. Entres estes clientes encontramos representantes de vários setores; têxtil, construção, alimentar, calçado, serviços, entre outros. Alguns dos nomes mais sonantes são por exemplo a Lion of Porches, a NICI, Ana Sousa, Galo, Danone, COFACO Açores. Estes são exemplos de grandes empresas apoiadas pela MA, não descurando as PME's, que constituem os principais clientes da empresa.

A necessidade de recorrer aos serviços oferecidos pela MA nasce da crescente globalização dos mercados. Num mundo onde a mobilidade e a competitividade internacional estão cada vez mais presentes, faz todo o sentido que surjam empresas como a MA, que apoiam as Pequenas e Médias Empresas (PME's), e não só, a manterem um elevado nível de competitividade sustentável.

De momento a empresa conta com dois escritórios em Portugal, um na China e um no Brasil. A existência de instalações físicas permite à empresa uma melhor abordagem ao mercado local. Através de uma equipa local, familiarizada com as características do tecido empresarial, e através de ligações e de protocolos, é possível construir uma estratégia sólida para o desenvolvimento comercial e empresarial das regiões. Nos restantes países onde está representada, a MA conta com representantes locais. No caso da Europa, e fruto da facilidade de deslocação de cidadãos Europeus, os colaboradores locais desempenham funções na sede na empresa, no Porto, deslocando-se aos países designados sempre que necessário.

### 1.3. Visão, missão e valores

A MA pretende ser uma referência a nível mundial, na consultoria e assessoria de negócios internacionais ([www.marketaccess-global.com](http://www.marketaccess-global.com)). Deseja promover pontes entre as empresas e os mercados, para as ajudar a crescer. Ambicionamos continuar a promover relações de negócios entre países, aumentando a sua competitividade (<http://www.marketaccess.pt/>).

Apoiar empresas e organizações na abordagem a novos mercados, partilhando os sucessos e os riscos dos seus clientes (<http://www.marketaccess.pt/>).

No que concerne a Satisfação do Cliente, a MA afirma identificar, analisar e cumprir as necessidades, requisitos e expectativas dos seus clientes, oferecendo soluções adequadas, inovadoras e de elevado valor acrescentado. Pude observar ao longo do estágio que há uma grande preocupação com a satisfação do cliente, levando-me muitas vezes, a fazer um esforço extra para que tal fosse possível.

No âmbito da Ética e Confidencialidade, a empresa mantém uma postura orientada pelos mais altos padrões éticos, assegurando uma absoluta confidencialidade a todos os clientes e parceiros, desenvolvendo a sua atividade com sobriedade e discrição. Todos os clientes da empresa usufruem de confidencialidade dos seus dados, em todos os projetos em que colaborei, mantive sempre o zelo pela confidencialidade dos clientes.

No que diz respeito à Melhoria Contínua, a MA procura a permanente melhoria dos processos, promovendo uma melhoria da eficácia de todas as ações e encara as mudanças como oportunidades. Este é um valor com o qual me identifico, devemos ser sempre melhores amanhã, do que aquilo que fomos ontem. Este foi um valor que apliquei em todas as minhas tarefas no estágio, propor-me a ir sempre um pouco mais além.

Quanto à Valorização do Colaboradores, a empresa aposta na valorização e no estímulo à criatividade, responsabilidade, trabalho de equipa, autonomia e versatilidade, desenvolvimento de competências, partilha de conhecimento, comunicação e informação, o ambiente de respeito, motivação, abertura, diálogo, rigor e a disciplina. A MA valoriza, verdadeiramente, os seus colaboradores, sempre fui incentivado quando concluía uma tarefa com sucesso, e repreendido quando necessário, sempre em prol da melhoria contínua.

Relativamente ao seu desempenho, a MA opta pela implementação e suporte de um Sistema de Gestão, concebido para o melhoramento contínuo da eficácia e eficiência do desempenho organizacional.

No plano da Inovação, são desenvolvidas, continuamente, novas metodologias, assim como, novas soluções que, consoante o momento, melhor se enquadram e antecipam as necessidades dos clientes e dos mercados. Em termos tecnológicos, a MA apoiou sempre as soluções mais inovadoras, de modo a agilizar o trabalho dos seus colaboradores.

No domínio da Sustentabilidade, é implementada uma relação equilibrada com os acionistas, colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores, de modo a garantir a sustentabilidade económica e a responsabilidade social. Em todas as tarefas da MA, sempre me foi inculcado que deveria ter uma abordagem ecológica, evitando utilização desnecessária de recursos.

Por fim, no setor da Responsabilidade, a MA assegura a igualdade de oportunidades e de tratamento, eliminando todas as formas de discriminação, estendendo estes valores aos seus

parceiros internacionais.<sup>1</sup> Em todas as tarefas desenvolvidas, sempre me foi inculcida responsabilidade, o que levou a uma maior dedicação às tarefas, como referi anteriormente, o sentimento de “ir um pouco mais além”.

## 1.4. Serviços

O portfólio de serviços da MA pode ser dividido em quatro grandes grupos, sendo que cada um desses grupos se encontra subdividido de forma a que a empresa possa oferecer um leque variado de serviços. De seguida irei enumerar os quatro grandes campos de atuação da MA, assim como os seus serviços especializados.

### ➤ **Promoção e Expansão Internacional**

- Gestão de clientes e vendas internacionais
- Apoio à equipa internacional
- Identificação de clientes ou parceiros internacionais
- Missões empresariais
- Missões de compradores
- Participação em feiras
- Promoção e apresentação de produtos
- Representação local temporária

### ➤ **Informação e Aconselhamento**

- Avaliação do potencial de negócio
- Seleção de mercados prioritários
- Estudos de mercado e relatórios de tendência
- Análise da concorrência
- Planos estratégicos internacionais
- Planos de marketing e de comunicação internacional
- *Coaching* e formação

---

<sup>1</sup> Retirado de <http://www.marketaccess.pt>

- Assessoria e apoio à tomada de decisão
- **Investimento Estrangeiro**
  - Estudos de potencial de atracção de investimento
  - Missões ao exterior e inversas
  - Organização de seminários de investimento
  - Campanhas de promoção customizadas
  - Relações públicas e media
- **Sourcing<sup>2</sup> e Procurement<sup>3</sup>**
  - Pesquisa e seleção de fornecedores
  - Contacto direto com fornecedores
  - Negociação

---

<sup>2</sup> O termo *sourcing* pode ser traduzido para: aquisição, contratação ou obtenção. Podemos então concluir que este termo se refere ao processo de aquisição de fornecedores de bens ou serviços.

<sup>3</sup> O *Business Dictionary* define este termo como “o ato de obter ou comprar bens e/ou serviços. O processo inclui a preparação e processamento da procura. O processo de *procurement* é muitas vezes parte da estratégia da empresa, uma vez que a possibilidade de compra de certos materiais pode definir o sucesso das operações.”





## Capítulo 2 – Contextualização teórica

“A fish only discovers its need for water when it is no longer in it. Our own culture is like water to a fish. It sustains us. We live and breathe through it. What one culture may regard as essential, a certain level of material wealth, may not be so vital to other cultures” - Fons Trompenaars



## 2.1. Cultura, comunicação intercultural e *soft skills*

Para compreender o fenómeno da multiculturalidade, é primeiro necessário ter uma ideia definida do que significa este termo tão abrangente, e de todas as suas conotações.

Trompenaars e Hampden-Turner (1997a) definem cultura de uma forma pouco comum. No seu livro, os autores definem cultura como “a forma como um grupo de pessoas resolve problemas e reconcilia dilemas”. Esta definição é justificada pelo facto de, segundo Trompenaars & Hampden-Turner (1997a, p.8) “cada cultura se distinguir pelas soluções específicas que escolhe para cada problema”. Os autores comparam a cultura a uma cebola, - comparação também mencionada por Crowne (2008) - sendo que é necessário analisar camada a camada até se chegar ao cerne da questão. Esta é uma analogia bastante interessante e que é explicada pelos autores de uma forma um pouco mais completa.

- Camada exterior – Também chamada por Trompenaars e Hampden-Turner (1997b, p.21) de “cultura explícita” consiste na primeira impressão causada pela sociedade observada. Este primeiro impacto é constituído principalmente por fatores concretos, tais como a língua, o vestuário e as interações, construções. O exemplo dado pelos autores é o seguinte “se observarmos gestores Japoneses a fazerem uma vénia, estamos perante cultura explícita – o ato da vénia, contudo se os questionarmos do porquê do ato, penetramos numa nova camada de cultura” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997b, p.21)
- Camada intermédia – É nesta “camada” que encontramos as normas sociais, assim como os valores. Uma norma reflete os valores do grupo, enquanto que um valor serve de critério para determinar uma escolha.
- Camada interior – Esta “camada” é referida por Trompenaars e Hampden-Turner (1997b, p.23) como “pressupostos da existência”. No fundo esta é a camada cultural onde vemos que “a cultura organizacional é nada mais do que a forma como indivíduos (ou grupos) se organizaram ao longo do tempo” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997b, p.23). Voltando assim à definição primária de cultura, como “a forma como um grupo de pessoas resolve problemas e reconcilia dilemas” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997b)

Trompenaars e Hampden-Turner (1997b) defendem que a cultura se apresenta em três níveis distintos.

- Cultura nacional - Onde podemos comparar a cultura nacional portuguesa à cultura nacional Japonesa, nesta comparação encontraremos inúmeros pontos de contraste.
- A cultura corporativa ou organizacional - Onde as atitudes são expressadas no contexto corporativo ou empresarial.
- Cultura profissional – Neste nível identificamos a cultura individual de cada pessoa adaptada ao seu contexto profissional.

Quando falamos de “valores” é importante conhecer a visão de Hofstede (1984) quando define o termo como “a preferência de certos aspetos, sobre outros” (Hofstede, 1984, p.5). Hofstede (1984) cita vários autores, e conclui que a definição acima é aceite por entre as outras. G. J. Hofstede, Pederson, e Hofstede (2002) identificaram cinco valores culturais que se enquadram nas dimensões culturais identificadas por Hofstede (1984)

No seu trabalho, Hofstede (1984) identificou cinco dimensões culturais:

## 1. Distância do poder

Refere-se à distribuição de poder nas organizações e instituições. “É a medida em que o poder interpessoal ou influência entre o chefe e o subordinado é compreendido pelo menos poderoso” (Hofstede, 1984). Hofstede (1984) referencia o trabalho do psicólogo Holandês Mauk Mulder, em 1977; quando este proveu cerca de 20 teorias que havia formulado relativamente a esta dimensão cultural. Destas teorias provadas, verificamos que uma maior distância do poder irá levar o indivíduo na posição mais elevada a querer aumentar esse *gap*, uma vez que a mera existência dessa distanciação lhe proporciona prazer e sentimento de poder. Concluímos também que a distância do poder tem tendência a seguir o seu ritmo, isto é, se for reduzida, tem tendência a reduzir, se for elevada, tem tendência a aumentar (Hofstede, 1984, p.83). De salientar também que o indivíduo na parte inferior desta relação de poder tende a tentar reduzir este *gap* (Hofstede, 1984). Muitas vezes, a questão da distância do poder pode influenciar negativamente a organização, no seu trabalho, Hofstede (1984) refere que, em algumas organizações, este *gap* pode levar a que as ideias dos subordinados sejam ignoradas pelos membros hierarquicamente superiores. A tabela seguinte, retirada do capítulo de Hofstede (1984, p.107), explica de que forma a distância do poder pode ser observada nas organizações.

Baixo índice de distância do poder	Alto índice de distância do poder
Pirâmides organizacionais mais planas	Pirâmides organizacionais mais elevadas
Pouco pessoal com tarefas de supervisão	Muito pessoal com tarefas de supervisão
Figura do chefe como uma pessoa com recursos, prático, ordeiro e dependente de apoio	Figura do chefe como uma pessoa autocrática, vê-se como benevolente e <i>decision maker</i>
Os gerentes dependem da experiência e dos subordinados	Os gerentes dependem de regras formalizadas
Os subordinados esperam ser consultados	Os subordinados esperam ser ordenados
Salvaguarda do subordinado em caso de abuso de poder por parte da gerência	Ausência de salvaguarda do subordinado em caso de abuso de poder por parte da gerência
Baixo <i>gap</i> salarial entre a gerência e os subordinados	Grande <i>gap</i> salarial entre a gerência e os subordinados
Os gestores sentem que são remunerados apropriadamente	Os gerentes sentem que são sub-remunerados

Tabela 1 – Exemplo de traços de distância do poder nas organizações<sup>4</sup>

Esta dimensão afeta o mundo empresarial em termos da centralização da tomada de decisão, assim como em termos do estatuto do negociador (Hofstede, 1984, pp.435-436). Numa situação onde as pessoas que trabalham em conjunto têm uma relação hierárquica, é provável que daí advenham problemas relacionados com a distância do poder. A esta dimensão, G. J. Hofstede et al. (2002) atribuíram o valor de “hierarquia”.

<sup>4</sup> Retirada de Hofstede, (1984b, p.107) (adaptada)

## **2. Evitação da incerteza**

Está relacionado com a forma como os indivíduos de uma cultura lidam com situações não planeadas (Hofstede, 1984). “O problema base é como as sociedades tentam controlar o incontrollável” (Hofstede, 1984). No seu trabalho, Hofstede (1984) refere dois teóricos organizacionais, que definiram “Evitação da incerteza” nas organizações como se de regras se tratassem. Estas regras podem ter um cariz negativo, levando à oposição entre quem faz as regras e quem as deve seguir (Hofstede, 1984). Contudo, as mesmas regras podem também ter um efeito benéfico na organização; estudos mencionados por Hofstede, (1984) mostraram que as organizações com maior carga burocrática tendem a produzir melhores resultados e a ser mais flexíveis.

Em termos empresariais, esta dimensão cultural afeta a “(in)tolerância e (des)confiança em indivíduos que demonstrem comportamentos anormais” (Hofstede, 1984, p.436). Esta dimensão cultural foi definida por G. J. Hofstede et al. (2002) como “honestidade”.

## **3. Individualismo e coletivismo**

Mede o quão o indivíduo deve integrar-se ou não em grupos, tradicionalmente familiares. O posicionamento intermédio é um problema comum a todas as sociedades (Hofstede, 1984). No meio organizacional, esta dimensão afeta fortemente a relação entre o indivíduo e a organização a que pertence. O grau de individualismo numa organização é influenciado por fatores como a escolaridade dos colaboradores e a cultura organizacional da empresa ou organização. Hofstede (1984 p.213) refere que os países ocidentais diferem dos orientais neste aspeto, uma vez que no ocidente a introdução de tecnologia nas organizações tende a assumir um papel mais individualista do que no oriente. Esta dimensão foi classificada por G. J. Hofstede et al. (2002) como integrante do valor “identidade”.

Em contexto empresarial, o individualismo pode afetar a relação entre, as partes envolvidas numa negociação. “Numa cultura coletivista, a substituição de um indivíduo implica a criação de um novo laço de confiança” (Hofstede, 1984 p.436)

## **4. Masculinidade vs Feminilidade**

Segundo G. J. Hofstede et al. (2002), esta dimensão enquadra-se no valor “género”. Esta é uma dimensão onde diferentes culturas adotam abordagens distintas, variando conforme outros fatores como a religião, passado cultural, cultura laboral, entre outros. Esta dimensão tem implicações práticas no local de trabalho. A divisão de tarefas dependendo do género é uma questão de convenções culturais, variando conforme o país, a organização e mesmo com o tempo (Hofstede, 1984, p.313). As culturas masculinas e femininas criam tipos de gestão diferentes: a tabela que se segue – baseada no trabalho de Hofstede (1984) exemplifica essas diferenças:

<u>Culturas masculinas</u>	<u>Culturas femininas</u>
Assertivo	Menos visível
Decisivo	Intuitivo
Agressivo	Consensual
Sobrevivência do mais forte	Mais cooperativa

Tabela 2 – Exemplo de diferenças entre a gestão por culturas masculinas e femininas

Numa coisa ambas as culturas partilham um consenso: os gestores devem ter recursos para lidar com os contratempos com que são confrontados. No seio de uma organização, uma cultura masculina necessita de maior apreciação do *ego*, enquanto uma cultura feminina é mais propensa à resolução dos conflitos através de cedências (Hofstede, 1984, p.436).

## 5. Orientação para curto prazo ou para longo prazo

Esta dimensão mede de que forma uma cultura prepara os seus indivíduos para serem tardiamente congratulados pelos seus feitos (Hofstede, 1984). Esta dimensão relaciona-se diretamente com a dimensão 2 (evitação da incerteza), uma vez que está ligada às normas (regras) e àquilo que o indivíduo considera ser aceitável (Hofstede, 1984, p.362). “A orientação a longo prazo tem um efeito direto na perseverança com a qual os objetivos são seguidos” (Hofstede, 1984, p.436). Segundo G. J. Hofstede et al. (2002), estamos perante um valor denominado “virtude”. A tabela que se segue demonstra as principais diferenças entre uma cultura orientada a curto prazo e uma cultura orientada a longo prazo.

<u>Curto prazo</u>	<u>Longo prazo</u>
Resultados rápidos	Persistência e perseverança
Respeito pelas tradições	Adaptação das tradições consoante as circunstâncias
Maior importância do tempo de lazer	Menor importância do tempo de lazer
Eventos mais significativos ocorrem no passado ou no presente	Eventos mais significativos ocorrem no futuro
Estabilidade pessoal	Adaptabilidade pessoal

Tabela 3 – Exemplo de orientação das culturas para curto ou longo prazo

Estas dimensões são explanadas ao longo de todo o livro de Hofstede (1984). O seu contributo para a área foi tal forma significativo que ainda hoje é utilizado como referência quer por académicos quer por gestores.

Segundo alguns autores, a internacionalização tende a criar uma cultura global (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997a, p.3). Os mesmos autores dão o exemplo de casos como a Coca-Cola, onde, de facto, houve uma globalização de produtos ou serviços. Contudo, esta massificação de produtos ou serviços a uma escala global levanta um problema também destacado por Trompenaars e Hampden-Turner (1997a): que significado acarretam estes produtos ou serviços para pessoas de diferentes culturas? Se tomarmos o exemplo das cadeias de *fast-food*, podemos ter uma melhor noção da dimensão deste problema. Tomando o caso de Portugal, onde os restaurantes como McDonald's e KFC são considerados alternativas para uma refeição rápida – embora pouco saudável. Se considerarmos o caso do Japão, onde é tradição

comer produtos do KFC na véspera de Natal, observamos uma grande disparidade de critérios. É exatamente a estes casos que Trompenaars e Hampden-Turner (1997a) se referem. Este dilema está estreitamente ligado ao mundo empresarial, como os autores afirmam, “se os gestores querem ter entendimento, e compromisso para com os seus objetivos, políticas, produtos ou serviços, devem entender o significado que estes, e outros, aspetos da gestão têm em diferentes culturas”

Neste momento podemos tomar a seguinte análise, por um lado, o termo cultura foi definido pelos autores Trompenaars e Hampden-Turner (1997a, p.8) como “Every culture distinguishes itself from others by the specific solutions it chooses to certain problems” Por outro lado, os mesmos autores afirmam – como supramencionado - que a internacionalização tende a criar uma cultura global. Aqui é importante refletir, que embora diferentes pessoas com diferentes valores, regidas por diferentes normas, por vezes encontram uma solução comum para o mesmo dilema. Tomemos – novamente – o exemplo dos restaurantes de *fast-food*; a sua premissa principal é comum à maioria dos países onde estão presentes, sendo essa a de uma refeição rápida e barata. Este é um caso onde também é necessário ter em atenção as considerações locais aquando da internacionalização. A Índia e a internacionalização do McDonald’s é um perfeito exemplo disso mesmo. Num país onde a vaca é considerada um animal sagrado, e a maioria da população segue uma dieta vegetariana, foi necessário adaptar toda a estratégia de *marketing*, os produtos comercializados, e o público alvo. No entanto, estas adaptações foram feitas sem comprometerem a premissa principal do produto.

À medida que os mercados se globalizam, a necessidade de *standardização* do design, dos sistemas e dos procedimentos aumenta. Contudo, os gestores não devem depurar as considerações locais a ter aquando da internacionalização de um produto ou serviço (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997a). A temática das considerações locais é uma que merece atenção por parte dos gestores. Como referem Trompenaars e Hampden-Turner (1997a, p.4) “The internationalisation of business life requires more knowledge of cultural patterns”

Neste ponto é importante termos noção das dimensões de relações interpessoais e interculturais presentes na sociedade. Os sete tópicos identificados por Trompenaars e Hampden-Turner (1997a) são:

## **1. Culturas universais vs culturas particulares**

Esta dimensão está relacionada com as regras e os relacionamentos dentro de uma cultura. As culturas universais são regidas por leis, códigos leis e generalizações, enquanto que as culturas particulares são compostas por exceções, circunstâncias especiais e relações únicas (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000)

## **2. Culturas comunitárias vs culturas individuais**

Este ponto refere-se ao facto de um indivíduo ter maior propensão para tarefas de índole individual ou comunitária. As culturas individualistas tendem a idolatrar a liberdade pessoal, direitos humanos e a competitividade, enquanto que segundo o comunitarismo, a responsabilidade social, cooperação e relacionamentos são as principais características (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

### **3. Culturas afetivas vs culturas neutrais**

Neste parâmetro observamos culturas que são mais ou menos propensas à exteriorização de emoções, e como essa ação é percebida pelos seus pares.

### **4. Culturas específicas vs culturas difusas**

Dimensão que concerne o “espaço privado” do “espaço público” do indivíduo, de grosso modo define até que ponto o indivíduo está disposto a expor a sua vida pessoal. Hampden-Turner e Trompenaars (2000) apontam objetivismo, e redução analítica como sendo as principais características das culturas específicas.

### **5. Culturas baseadas no mérito vs culturas baseadas no *networking***

É o clássico exemplo do mérito *versus* arbitrariedade. Deve um indivíduo ser premiado pelo seu desempenho ou pelas suas características pessoais? Hampden-Turner e Trompenaars (2000) classificam as culturas de mérito como premiando o desempenho de indivíduo, e as culturas baseadas no *networking*

### **6. Culturas sequenciais vs culturas síncronas**

O dilema se uma tarefa desse ser abordada sequencialmente ou sincronamente com outra decorrente. As culturas com uma abordagem sequencial tendem a ver o tempo como o desenrolar de uma série de eventos, ao invés das culturas com uma abordagem assíncrona, que interpretam o tempo como uma coordenação cuidada dos acontecimentos (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

### **7. Culturas de controlo interno vs culturas de controlo externo**

Aborda a temática se o indivíduo acredita que controla o ambiente de trabalho, ou se é moldado em função do mesmo. Numa cultura de controlo interno, dominam a consciência e as convicções, no extremo oposto, a mesma consciência e convicções estão separadas da organização.

No mundo empresarial a consciência da existência destas cinco formas de relações interpessoais é extremamente importante. Quer aquando da abordagem de um novo cliente, ou de uma reunião com um cliente de longa data, é necessário saber o tipo de abordagem a adotar, para que os resultados sejam os desejados.

A estas dimensões devemos adicionar a componente multicultural da internacionalização. As competências transculturais são desenvolvidas através da sensibilização para as diferenças culturais. Estas diferenças culturais devem ser respeitadas e além da consciencialização para as diferenças culturais, é necessário um certo nível de inteligência cultural. Contudo não podemos falar de inteligência cultural sem falar de inteligência emocional, uma vez que ambos os conceitos acabam por ter uma relação de proximidade.

A inteligência cultural foi o nome dado à capacidade de interagir de forma eficaz com múltiplas culturas (Crowne, 2008). O trabalho de Thomas e Inkinson (2004), referenciando por



Crowne (2008) refere-se à inteligência cultural como uma “multifaceted competency consisting of cultural knowledge, the practice of mindfulness, and the repertoire of behavioural skills”. Portanto, podemos concluir que para que haja um certo grau de inteligência cultural, é necessário que haja uma abertura à cultura em questão. Crowne (2008) cita vários autores ao referir que existem quatro fatores intrínsecos ao conceito de inteligência cultural. Presbitero (2016) refere também estes fatores.

1. **Meta cognitiva** – refere-se ao modo como o conhecimento do indivíduo leva ao processamento de informação;
2. **Cognitiva** – é referente ao uso de conhecimento, processamento de informação e desenvolvimento pessoal;
3. **Motivacional** – Envolve o interesse do indivíduo no funcionamento de situações interculturais;
4. **Comportamental** – parte referente à ação do indivíduo perante a informação recolhida nos três processos anteriores (Presbitero, 2016).

Segundo Crowne (2008) não há atualmente informação relativamente ao que provoca um nível mais elevado de inteligência cultural. Contudo, este tipo de sensibilidade cultural é extremamente importante quando se trata do meio empresarial internacional. Apesar da falta de provas que correlacionem um aumento da inteligência cultural com outros fatores, é certo que a exposição a várias culturas aumenta a sensibilidade cultural do indivíduo. Se combinado com uma abertura por parte do observador, esta exposição pode resultar num aumento dos níveis de inteligência cultural. Esta ideia é defendida por Crowne (2008) e é ainda apelidada da “first attempt to connect exposure to other cultures to cultural intelligence”. Esta exposição a diferentes culturas pode, contudo, ser multidimensional, dependendo do tempo passado em ambiente internacional, se as culturas ou países com que se tem contacto diferem muito da do indivíduo, entre outros (Crowne, 2008). Contudo, Alon e Higgins (2005) argumentam que para compreender verdadeiramente uma cultura, o indivíduo deve primeiro dominar a língua. Os autores justificam esta afirmação, escrevendo que “a língua fornece as bases para o entendimento cultural, comunicação intercultural, e possível imersão na cultura”

Alon e Higgins (2005) mencionam Earley e Mosakowski, que no seu estudo em 2004, em que definem dois tipos de inteligência cultural: Inteligência cultural organizacional e inteligência cultural relacionada com questões geográficas e étnicas. Um exemplo desta divisão será um almoço empresarial em Portugal, onde haverá normas comuns ao país. Contudo, um almoço empresarial em Lisboa irá certamente diferir de um em Viseu, esta diferença deve-se ao facto de diferentes localizações geográficas acarretarem aspetos culturais diferentes. Korzilius, Bücken, e Beerlage (2017) citam Brislin, Worthley, & Macnab, 2006; Earley e Ang (2003) ao definirem inteligência cultural como “a person’s ability to adapt to other cultural environments”

A avaliação da inteligência cultural depende fortemente da sua conceptualização (Alon & Higgins, 2005). Os autores referem vários métodos de avaliação da inteligência cultural, na sua maioria concetualizados e testados por outros autores.

A inovação permite que as empresas sejam mais competitivas e que vingam num ambiente empresarial dinâmico (Korzilius et al., 2017). A nível empresarial os princípios (valores) da

empresa e as suas capacidades de gestão contribuem para o seu grau de inovação (Korzilius et al., 2017). O *background* cultural dos funcionários desempenha um papel fundamental no grau de inovação da uma empresa. Segundo Korzilius et al. (2017), o grau de inteligência cultural dos funcionários tem um impacto direto no grau de inovação da empresa, sem esquecer, claro, as suas capacidades de gestão. Korzilius et al. (2017) cita Leung, Maddux, Galinski e Chiu (2008) ao afirmar que “a experiência fomenta a criatividade”.

O aumento da mobilidade de pessoas veio permitir que os indivíduos adquiram competências interculturais de uma forma muito mais sólida. Neste âmbito, assistimos a um aumento do número de indivíduos providos de um elevado grau de inteligência cultural. Este aumento é motivado por mudanças na força laboral, maior facilidade de deslocação de trabalhadores e uma maior atenção a questões culturais afetas aos trabalhadores (Korzilius et al., 2017).

Muitas vezes estes indivíduos têm a capacidade de alternar o seu comportamento de acordo com a situação apresentada (elevado grau de inteligência cultural), esta adoção de comportamento consoante o cenário cultural apresentado é estudado por Benet-Martínez e Haritatos (2005), no trabalho de Korzilius et al. (2017). Segundo os autores, a multiculturalidade acontece quando um individuo está exposto a duas ou mais culturas. À semelhança de outros autores, Korzilius et al. (2017) reforçam a necessidade de competências interculturais para o desenvolvimento da atividade empresarial a nível multinacional. No caso da MA, vemos uma força laboral bastante diversificada, segundo Korzilius et al. (2017), os indivíduos com maior grau de inteligência cultural mostram maior capacidade de engenho e originalidade, sendo motivadores da inovação da empresa, que por sua vez aumenta o valor da mesma. O mesmo autor reforça que o grau de empatia destes indivíduos é geralmente maior, reforçando os laços com os potenciais clientes e contribuindo para o sucesso das empresas. O quadro seguinte, retirado do trabalho de Korzilius et al. (2017) sintetiza o conceito de inteligência cultural e o seu efeito no meio empresarial.

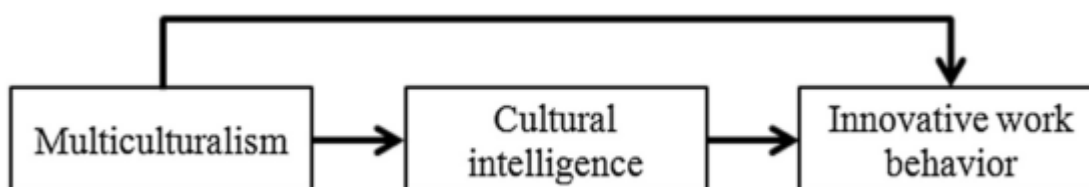


Figura 1 - Efeitos do multiculturalismo no meio empresarial<sup>5</sup>

Para se compreender a inteligência emocional, é primeiro necessário compreender o conceito de “emoções”. No seu livro, Goleman (2006, p. 367) define as emoções como “estados psicológicos e biológicos e o leque de propensões para a ação”. Na falta de consenso sobre o que podem ser consideradas emoções primárias, Goleman (2006, p. 367) define as seguintes como “principais candidatos”. É importante referir que as emoções abaixo mencionadas funcionam um pouco como o esquema de cores (cor primária: azul < azul claro < azul ciano). É nesta ótica que deve ser interpretada a lista abaixo.

- Ira
- Tristeza

<sup>5</sup> Retirado de Korzilius et al. (2017)

- Medo
- Prazer
- Amor
- Surpresa
- Aversão
- Vergonha

“An emotion is a conscious mental reaction (for example, anger or fear) subjectively experienced as a strong feeling, usually directed toward a specific object, and typically accompanied by physiological and behavioral changes in the body” (Kelly & Kaminskien, 2016).

Como já foi mencionado, a inteligência cultural está intrinsecamente ligada com a inteligência emocional. Alon e Higgins (2005) referem o trabalho de Goleman, Boyatzis, e McKee (2002) ao identificarem 15 competências específicas ligada à inteligência emocional, ligadas a quatro grandes áreas “self-awareness, self-management, social awareness, e relationship management.” Dentro destas quatro grandes áreas, Alon e Higgins (2005) identificam ainda dois grandes campos:

Competência intrapessoais	Competências interpessoais
<i>Self-awareness</i>	<i>Social awareness</i>
<i>Self-management</i>	<i>Relationship management</i>

Tabela 4 – Áreas da inteligência cultural<sup>6</sup>

### 1. *Self-awareness*

“is the ability to read one's own emotions and recognize the role that those feelings might play in decision-making” (Kelly & Kaminskien, 2016).

### 2. *Self-management*

É definido por Kelly e Kaminskien (2016) como a capacidade de controlo das emoções e impulsos, adaptando assim o comportamento às circunstâncias

### 3. *Social awareness*

Refere-se à capacidade de um indivíduo compreender e reagir de acordo com as emoções expressadas por outro, seguindo as normas sociais (Kelly & Kaminskien, 2016).

### 4. *Relationship management*

É a capacidade de gestão de conflitos, ao mesmo tempo que influencia e desenvolve outros indivíduos (Kelly & Kaminskien, 2016).

No fundo, como é que estes temas se relacionam com o mundo empresarial? Segundo Alon e Higgins (2005) o impacto causado pela globalização leva as firmas a uma maior adoção

---

<sup>6</sup> Segundo Alon e Higgins (2005)

de inteligência cultural e emocional, como parte integrante da sua formação. Isto é particularmente observável em firmas que atuam a nível internacional.

Kelly e Kaminskien (2016) defendem que a base da negociação não é apenas a análise de interesses, mas também o reconhecimento dos fatores emocionais. As autoras citam Shapiro (2009) quando este demonstrou os impactos negativos e positivos que as emoções podem ter numa negociação.

Efeitos negativos	Efeitos positivos
As emoções podem desviar a tenção	Sensibilidade emocional permite que o individuo compreenda as necessidades e interesses do seu alvo
O demonstrar de emoções pode facilitar a manipulação	Através das emoções, comunicamos informação que de outra forma não seria perceptível
As emoções toldam o raciocínio	
As emoções podem ser desgastantes	

Tabela 5 - Efeitos das emoções na negociação<sup>7</sup>

É um dado adquirido que as relações interculturais remontam aos primórdios da humanidade. O primeiro encontro intercultural é descrito por Hofstede (1984) como tendo ocorrido “assim que duas tribos diferentes se encontraram”. A natureza destes encontros é, como seria de esperar, desconhecida, podendo ter assumido uma postura pacífica, ou violenta. Contudo, Hofstede (1984) afirma que os processos de comparação, preconceito e estereotipagem que hoje encontramos, estavam certamente presentes nos primeiros encontros interculturais. A inteligência emocional e as *soft skills* têm uma tremenda influência no diálogo intercultural porque, de certo modo, são essas emoções e reações que moldam o individuo e o predis põem para agir consoante as circunstancias em que se encontra.

Martin (2015) afirma que aquisição das competências interculturais são um processo relacional, isto é, são o fruto da relação entre indivíduos. Koester e Lustig (2015) diferenciam comunicação transcultural de comunicação intercultural. Para os autores, a comunicação transcultural envolve a comparação entre duas culturas, enquanto que a comunicação intercultural refere-se à interação entre indivíduos de culturas distintas.

As relações interculturais da história recente remontam às décadas de 50 e de 60 (Kealey, 2015). Os negócios internacionais têm como base os gestores e os seus encontros (Elo, Benjowsky, & Nummela, 2015). Esta interação é um processo dinâmico, dependente, em grande parte, das *soft skills* dos seus intervenientes. Os mesmo autores, (Elo et al., 2015), definem um encontro entre dois gestores como “um episódio de interação intercultural que opõe duas pessoas afiliada a uma empresa, numa situação de cariz profissional”. A razão para estes encontros é a exploração de oportunidades de negócio, que por sua vez são esperados produzir resultados favoráveis à empresa (Elo et al., 2015). Estas “interações interculturais” são influenciadas por vários níveis de interação. No entanto, para melhor compreender esta interação, é necessário uma análise mais profunda da sua dinâmica (Elo et al., 2015). Obviamente, o resultado desta interação irá variar consoante o grau de inteligência emocional e inteligência cultural dos interlocutores (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000) (Goleman, 2006).

<sup>7</sup> Kelly e Kameninskien (2016) citando Shapiro (2009)

Elo et al. (2015) citam Grawe (1998, 2004) quando definem quatro “necessidades básicas comuns a qualquer ser humano”.

1. A necessidade de orientação/controle
2. A necessidade de ligação (*bonding*)
3. A necessidade de autoestima/proteção
4. A necessidade de ter prazer/evitar os desprazeres

Estas “necessidades básicas”, também denominadas de “forças”, têm repercussões positivas e negativas no processo de comunicação intercultural. É necessário também salvaguardar que cada indivíduo terá maior propensão a procurar a “força” que mais conforto lhe traz. A necessidade de um indivíduo de satisfazer um ou mais destes pontos tem um influência direta na sua motivação profissional (Elo et al., 2015).

Elo et al. (2015) cita Epstein (1990,2003) ao descrever a necessidade de orientação/controle como a principal necessidade do ser humano. Esta afirmação é sustentada por Flammer (1990), (também citado por Elo et al. (2015)) quando afirma que o indivíduo está disposto a investir uma grande quantidade de tempo para assegurar, manter ou aumentar o controle de uma determinada situação. Por sua vez, a falta de orientação/controle pode levar a incerteza relacional, insegurança, e à reconsideração da relação, como explicado por Oesterreich (1981) e Wegner e Pennebaker (1993), ambos citados no trabalho de Elo et al. (2015).

A necessidade de ligação, ou *bonding* é uma necessidade presente de forma mais veemente na infância, contudo, no meio empresarial, continua a ser uma mais valia. Esta “força” é geralmente associada a um elevado grau de interação (Elo et al., 2015). No estudo de De Dreu et al. (2011), citado por Elo et al. (2015), foi provado que a interação social aumenta a produção de uma hormona (oxitocina) que está associada a ligações sociais (*bonding*) gratificantes. Uma forma positiva de como esta “força” pode influenciar as relações interculturais é através da estimulação da confiança. Pode também influenciar negativamente, minando assim a relação entre os indivíduos.

A necessidade de autoestima/proteção é um traço claramente humano (Elo et al., 2015) citando Brockhaus (2009). A autoestima motiva o indivíduo a criar relações e consequentemente, a perseguir os seus objetivos (Elo et al., 2015). Por outro lado, uma redução na autoestima pode levar a stresse, isto acontece geralmente quando o interlocutor é tido como arrogante, ou não estando atento. Esta situação faz com que o indivíduo se sinta desrespeitado e por vezes até inferior ao seu interlocutor (Elo et al., 2015).

Elo et al. (2015) cita Grawe (2004), quando afirma que a necessidade de ter prazer/evitar desprazeres é a que tem um maior impacto no encontro intercultural. A consciência humana avalia automaticamente as situações como “boas” ou “más”, agindo em conformidade e procurando a situação mais favorável ao indivíduo (Elo et al., 2015).

O diálogo intercultural tem várias barreiras; a primeira e mais comum será a linguagem. Hofstede (1984) defende que para compreender uma cultura, o indivíduo deve falar a sua língua. O indivíduo será apenas capaz de comunicar efetivamente se dominar, de alguma forma, a língua do país. O mesmo é aplicável ao mundo empresarial. Ao realizar negociações ou conversas com clientes ou parceiros de outros países, é necessário adotar uma postura “aberta” e recetiva. Hampden-Turner e Trompenaars (2000) analisam, no seu livro, as diferentes formas

como as dimensões culturais de Hofstede (1984) se relacionam entre si. Não é objetivo deste relatório entrar em descrições muito pormenorizadas acerca deste trabalho, uma vez que é bastante difícil – quase impossível – resumir 18 anos de pesquisa em alguns parágrafos.

A negociação é “um processo complexo que envolve competências do foro cognitivo, comportamental e emocional” (Kelly & Kaminskien, 2016). A negociação entre dois indivíduos de culturas diferentes levanta também várias questões. É comum que ao negociar com um indivíduo de uma cultura que não a do negociador, este tenha resultados menos favoráveis (Imai & Gelfand, 2010). Numa negociação intercultural, é menos provável que surja um ponto comum de preocupação do que em situações intraculturais (Imai & Gelfand, 2010).

Num contexto empresarial, grande parte da comunicação é feita através de e-mail, uma vez que é um meio cada vez mais disseminado e acessível a empresas (Giménez-Moreno, 2011), (Koriche, 2015). A mesma autora fala de uma abordagem formal ou de uma abordagem de cariz mais casual, e das variações entre ambos.

Informal	Formal
Expressões pessoais	Expressões impessoais
Verbos e expressões ativas	Verbos e expressões passivas
Discurso direto	Discurso indireto
Verbos gerais (ex. dizer)	Verbos específicos (ex. mencionar)
Conectores comuns (ex. e/ou)	Conectores elaborados (ex. além disso/não obstante)
Termos imotivos (ex. penso que)	Termos objetivos (ex. informo que)
Uso de contrações	Uso de palavras completas
Frases diretas e curtas	Frases mais elaboradas e modalizadas
Uso de expressões idiomáticas	Expressões <i>standard</i>

Tabela 6 - Variações no discurso informal e formal<sup>8</sup>

Apesar de Giménez-moreno (2011) se referir maioritariamente à redação de e-mail, o mesmo pode ser considerado para o discurso falado (Koriche, 2015). Incelli (2013) escreve sobre a mesma temática, quando afirma que o e-mail tem várias características do discurso falado

Koriche (2015) analisa várias formas de saudação e de despedida, e classifica-as como formais ou informais. Apesar do seu trabalho ser aplicado ao ramo da logística, podemos extrapolar alguns pontos já referenciados por Giménez-moreno (2011), como o uso de abreviaturas, a utilização do nome de família, o uso (ou não) de letras maiúsculas. A autora dá especial destaque ao uso de vocábulos objetivos como “would”, “could”, ao invés de vocábulos simples como “must” e “have to”. Em português num discurso formal seria o equivalente a utilizar verbos como “poderia” “estaria disposto”. Estes são temas que estão intrinsecamente ligados à comunicação empresarial (Incelli, 2013). Contudo, no discurso intercultural é necessário ter em atenção que a noção de “educação” (politeness) pode diferir de cultura para cultura, sendo necessário ter um índice elevado de inteligência cultural para mediar, com sucesso, este tipo de discurso (Incelli, 2013), (Crowne, 2008). Em algumas empresas, o inglês pode ser uma língua comum, por usufruir do estatuto de *língua franca*, e pode ser um acelerador do processo de negociação e de comunicação.

<sup>8</sup> Adaptado de Giménez-Moreno (2011)

## **I – Projetos de longa duração**





## **Capitulo 3 – Desenvolvimento comercial da região de Aveiro**



### **3.1. Caracterização do projeto**

Este foi o primeiro projeto atribuído ao estagiário. As funções desempenhadas no âmbito deste projeto foram as de “tratar” as bases de dados (bd) já existentes. A abordagem comercial é uma parte essencial do sucesso num mercado cada vez mais competitivo. Na MA esta abordagem foi realizada pelo estagiário em diversas ocasiões.

O objetivo deste projeto era a angariação de potenciais clientes. Mais precisamente, persuadir os contactos selecionados – de que falarei de seguida – a aceitarem marcar uma reunião com a Consultora Sénior, Juliana Teixeira.

A participação neste projeto teve a duração aproximada de 2 meses, sendo um dos projetos a que o estagiário dedicou mais tempo e esforço. Devido ao tempo dedicado ao projeto, é um dos projetos onde se pode verificar um enquadramento teórico mais elaborado.

As tarefas realizadas no âmbito deste projeto exigiram um vasto leque de valências. O estagiário esteve encarregue de “tratar” a bd para que esta não apresentasse contactos repetidos. De seguida foi necessário selecionar as entidades que seriam contactadas, e proceder ao envio do e-mail para as mesmas.

Por fim, será explicado em maior detalhe cada uma das fases do projeto, com o devido enquadramento teórico.

### **3.2. Obtenção de contactos diretos**

Um dos meios utilizados pela MA para a angariação de clientes é a abordagem com recurso a meios digitais (telefone e e-mail). Através da análise de bd, é efetuada uma seleção de potenciais clientes a serem contactados. Em estado bruto, as bd de nada servem. É necessário que sejam “filtradas” para que sejam apenas abordadas empresas com interesse comercial para a MA. Depois de analisadas e devidamente tratadas as bd tornam-se ferramentas de trabalho de extrema importância. É nesta altura que se cria uma lista de contactos para se proceder ao envio de e-mails com a apresentação da empresa.

Muitas vezes, durante a elaboração da lista de contactos, sucede que apenas é possível ter acesso ao contacto telefónico da receção, ou ao endereço de e-mail geral. Nestes casos, as redes sociais, nomeadamente o LinkedIn, são extremamente úteis. Através desta rede social de cariz profissional, é possível identificar alguns funcionários da empresa. Apesar de não ser possível obter um endereço de e-mail, é possível obter o nome do indivíduo com quem se deseja falar. Nesses casos, procede-se a uma abordagem telefónica para tentar chegar à fala com a pessoa em questão. No caso deste projeto, o estagiário realizou diariamente dezenas de chamadas, chegando às 30 em alguns casos. Devido a um aumento da variedade cultural da força laboral em Portugal, é necessário que o indivíduo esteja dotado de um grau de inteligência emocional e cultural que lhe permita articular o discurso com os vários interlocutores ao longo do dia. A tabela seguinte ilustra o comportamento a adotar aquando da primeira abordagem telefónica, com o objetivo de recolher informação sobre o indivíduo responsável pelos processos de internacionalização.

Situação	Estagiário	Interlocutor
Saudação	Bom dia, o meu nome é José Liceia, estou a ligar da parte da Market Access.	Bom dia Sr. José.
Clarificação do assunto	Somos uma empresa especialista no processo de internacionalização, seria possível falar com algum responsável da área comercial	Com quem gostaria de falar?
		De momento não está ninguém disponível. Ligue novamente amanhã ou mais tarde.
		De momento não estás ninguém disponível. O melhor é enviar um e-mail.
Obtenção do contacto direto	Com certeza, e para que endereço devo enviar o e-mail?	Deve enviar para geral@exemplo.com
		Deve enviar para antonio@exemplo.com
Verificação da pessoa de contacto	E a quem devo enviar à atenção?	Pode enviar para ao Departamento comercial.
		Deve enviar para o Sr. António Costa.
Formula de despedida	Falei com a Sra.?	Maria de Lurdes.
Despedida	Muito obrigado Sra. Lurdes, tenha um bom dia. Com licença.	Bom dia. Com licença

Tabela 7 - Exemplo de uma abordagem telefónica para obtenção de contactos diretos

A formula de despedida deve ser cordial, de modo a transmitir uma imagem corporativa profissional, competente e confiável (Koriche, 2015). É bastante frequente que o diretor comercial, ou a pessoa encarregue pelo processo de internacionalização, esteja ocupado. Neste caso é necessário fazer uma pequena apresentação da empresa, sem entrar em detalhe, para que a oferta não seja descartada de imediato. O importante nesta fase é não esquecer o objetivo da chamada, marcar uma reunião com responsável pelos mercados internacionais, de modo a poder apresentar a empresa à pessoa encarregue pela decisão.

A primeira dimensão cultural teorizada e testada por Hofstede (1984) está altamente presente nesta fase da tarefa. Em muitas das empresas portuguesas, verificamos um elevado grau de distância do poder, havendo pirâmides organizacionais mais acentuadas, - demonstrado pelo facto de que em muitos casos pelo facto de a pessoa que atende o telefone mostrar algum receio de transferir a chamada - e um respeito pela hierarquia - o gestor é também colocado na posição de decisor, na medida em que a chamada não é transferida sem o seu consentimento. No caso de muitas empresas portuguesas, a pessoa que atende o telefone (geralmente uma assistente) espera a aprovação do seu superior hierárquico para transferir a chamada ou fornecer o contacto direto.

Este é um cenário recorrente - em que o recetor da chamada não se sente confortável em transferir a chamada. Contudo, é certo que muitas vezes o responsável comercial está, de facto, ocupado. No entanto é também natural que a primeira pessoa que atende o telefone não se sinta confortável a reencaminhar uma chamada de uma empresa que lhe fora apresentada na hora. Neste caso, embora não tenha sido possível chegar à fala com a pessoa pretendida, é importante retirar alguma informação útil do telefonema. Uma informação bastante útil é o endereço de e-mail da pessoa em questão. Como já foi referido, o e-mail disponibilizado é um e-mail geral, que muitas vezes não é entregue à pessoa pretendida. Uma outra informação importante que se retira do telefonema é o nome da pessoa responsável. O primeiro contacto telefónico tem como objetivo esta obtenção de contactos diretos. Contudo, é sempre importante tentar falar com a pessoa encarregue por tomar a decisão. Numa minoria dos casos, isto é possível, e tem um resultado positivo. Contudo, na sua maioria é uma tentativa vã.

No exemplo dado na tabela 7, pode parecer desnecessário a confirmação do nome da pessoa de contacto, contudo este é um detalhe de extrema importância. Pode acontecer que o e-mail fornecido seja de um assistente ou de uma secretária, nesses casos, o facto de perguntar a quem se deve endereçar o e-mail, serve como confirmação.

Nesta altura, a chamada ainda não terminou. É de bom tom saber o nome da pessoa, ou reparar em qualquer outro detalhe que possa fomentar empatia. É, contudo, importante para que esta fase da chamada não soe como um interrogatório, onde apenas se pergunta o nome. É importante utilizar a informação obtida na chamada em questão, tal como exemplificado na tabela 7. O estabelecimento de confiança, segundo Hofstede (1984 p.436), deve ser criado novamente aquando da introdução de um novo indivíduo. A criação de um laço de confiança – embora temporário – com a primeira pessoa que atende a chamada é extremamente importante. Aquando do acompanhamento telefónico, após o envio do e-mail com a apresentação da empresa, deverá existir já um laço de confiança, de modo a facilitar a conversa com o responsável pela tomada de decisão. Explicando de um modo simples, se a primeira pessoa que atende o telefone não se sentir confortável com quem a efetua, certamente não se sentirá confortável em transferir a chama ao seu superior hierárquico.

Assim, aquando de um segundo contacto, a abordagem será muito mais pessoal, reduzindo assim o *gap* existente entre a MA e o recetor da chamada.

### **3.3. E-mail comercial**

O e-mail comercial é o resultado da obtenção de contactos diretos. Uma vez obtido o nome do responsável a quem devemos endereçar o e-mail, endereço de correio eletrónico, é altura de enviar E-mail a todas as empresas com interesse comercial.

Para o envio mais eficiente de e-mail, é utilizado o *Microsoft Outlook*. Com esta ferramenta é possível receber notificações quando o e-mail é lido ou apagado pelo recetor. Além disso, na maioria dos servidores de e-mail, o envio de e-mails em massa faz com que os mesmos sejam selecionados como spam – o que não acontece com o *Microsoft Outlook*. Este processo é extremamente importante, porque vai permitir estabelecer um tema a abordar aquando da segunda abordagem telefónica – que será mencionada mais à frente.

Este é um processo que se divide em 6 passos que irei descrever de seguida.

## **1. Criação de uma lista de e-mail**

A criação desta lista vai permitir a seleção do nome dos contactos e dos respetivos endereços de correio eletrónico.

A lista deve ser constituída por 3 colunas. Uma relativa ao nome da empresa, outra relativa ao nome do destinatário, e uma terceira relativa ao e-mail da pessoa em questão. Na coluna relativa ao nome do destinatário, não se deve escrever apenas “Nuno Marques”, mas sim “Caro Sr. Nuno Marques,”. Isto deve-se ao facto de tornar o e-mail mais pessoal. É verdade que esta é uma definição automática que pode ser configurada aquando do envio do e-mail, mas ficaria escrito em ambos os géneros, uma vez que o software não distingue nomes masculinos de nomes femininos. Sem este cuidado, a linha de saudação seria algo como “Caro/a Sr (a). Nuno Marques,”, o que não seria, de todo, profissional. Esta alteração do campo “nome da pessoa de contacto” torna o e-mail não só mais profissional, mas mais personalizável.

## **2. Redação do e-mail**

Esta fase do processo é relativamente simples, uma vez que o e-mail a enviar é um e-mail padrão utilizado pela MA para todas as abordagens comerciais nacionais.

## **3. Desligar a ligação à internet**

Este passo é extremamente importante, uma vez que vai permitir corrigir eventuais erros que sucedam durante o e-mail. Ao desligar a ligação, os e-mails ficarão “presos” na caixa “a enviar” e permitirá adicionar os anexos, atribuição do estatuto de importância alta, e seleccionar os avisos de receção e de leitura.

## **4. E-mail com o *Microsoft Word* e *Microsoft Outlook***

Utilizando o *Microsoft Word* conjuntamente com o *Microsoft Outlook* e a lista de e-mail criada na folha *Excel*, realizamos os passos necessários para o envio dos e-mails. Estes não são enviados de imediato, uma vez que não há ligação à internet, o passo 3 irá agora permitir a realização do passo 5.

## **5. Adicionar ficheiros, prioridade alta, e aviso de leitura**

Uma vez “enviados” os e-mails, é necessário anexar a apresentação da empresa, atribuir o estatuto “prioridade alta” à mensagem e seleccionar a opção de receção de recibo de leitura. Através deste recibo, é possível saber se o e-mail foi lido (e por quem) ou apagado. Esta funcionalidade é muito importante, porque por vezes o e-mail é enviado para um endereço geral (ex: geral@exemplo.com) e ao receber a notificação, esta indica o nome da pessoa que leu a mensagem, tornando assim o acompanhamento telefónico mais simples e possivelmente mais eficaz.

## 6. Ligar a Internet

Após todos os elementos do passo 5 estarem concluídos, para todos os e-mails, deve-se proceder à reconexão à rede para que os e-mails possam ser enviados.

### 3.4. Acompanhamento telefónico do e-mail comercial

Após o envio do primeiro e-mail, deve haver um período de espera, para que o maior número possível de destinatários leia as mensagens. Este período varia entre 2 dias a uma semana. A tabela seguinte ilustra a posição a adotar aquando do segundo contacto telefónico, para acompanhamento telefónico do e-mail.

Situação	Estagiário	Interlocutor
Saudação	Bom dia Sra. Maria Lurdes. Fala José Liceia da Market Access. Falamos na segunda-feira, como está?	Bom dia Sr. José, bem obrigada, e o Sr.?
Clarificação do assunto	Bem, obrigado. No seguimento da nossa última chamada, estou a contactar para falar com o Sr. António Costa, é possível?	O Sr. António está numa reunião. Liguem mais tarde, ou amanhã.
		Sim, vou passar a chamada.
Novo contacto	Bom dia Sr. António, o meu nome é José Liceia, estou a ligar por parte da Market Access. Enviei-lhe um e-mail há cerca de uma semana, não sei se teve oportunidade de o ler.	Sim, li. De momento não estamos interessados.
		Sim, li. Mas não percebi bem o que faz a empresa.
		Li, mas já não me lembro.
		Não me lembro se li.
Clarificação do assunto	Somos uma empresa especialista no processo de internacionalização. Primeiramente analisamos as necessidades dos nossos clientes no âmbito da internacionalização, e posteriormente propomos soluções para as mesmas. Neste âmbito, penso que seria mais indicado agendarmos	Não estamos interessados. Já temos uma empresa que nos presta esse serviço.
		Podemos então marcar uma reunião para o dia 21.
		De momento não tenho disponibilidade, volte a contactar no próximo mês

	uma reunião com um dos nossos consultores, de modo a poderem explicar-lhe mais detalhadamente o que fazemos.	Não sou eu que tomo essa decisão, tem de falar com o Sr. João.
<b>Formula de despedida</b>	Com certeza, assim farei.	
<b>Despedida</b>	Muito obrigado pelo seu tempo, tenha um bom dia. Com licença.	Com licença.

Tabela 8 - Exemplo de abordagem telefónica para acompanhamento telefónico de e-mails

O facto de tratar a pessoa que atende o telefone pelo nome leva a uma maior empatia, e logo a uma maior confiança na empresa que a aborda. Este é um dos dados obtidos na primeira abordagem, que devem ser guardados e usados durante todo o processo. Esta relação gera confiança, o que leva a que a pessoa que atende o telefone tenha muito mais confiança para transferir a chamada à pessoa pretendida. Novamente, a formula de despedida deve ser mantida num registo formal (Koriche, 2015)

Um outro cenário também muito provável é o recetor da chamada não se recordar da conversa anterior. Nesse caso podemos adotar duas estratégias, tratar a pessoa pelo nome, e relembra-la do contacto anterior, ou guardar essa informação como “trunfo” para uma necessidade. Nestes casos, a prática revelou que a melhor opção será uma abordagem direta e confiante.

Na segunda dimensão cultural de Hofstede (1984), também chamada de evitação da incerteza, podemos observar alguns comportamentos interessantes. Aquando da segunda abordagem telefónica, o recetor da chamada não espera ser confrontado com fatos concretos, diretos e assertivos. Nestes casos, o que sucede na maioria das vezes, é o recetor da chamada ficar surpreendido, e um pouco confuso. Quando abordado com a frase “Gostava de falar com o Sr. Aníbal Costa”, o recetor tem uma resposta defensiva, ponderando se a chamada será ou não importante. Esta hesitação aumenta consideravelmente as hipóteses de chegar à fala com quem de direito.

Na maioria das vezes, será necessário mais do que um contacto até ser possível chegar à fala com o destinatário do e-mail, ou com o decisor. Isto prende-se com o facto de muitas vezes os indivíduos pretendidos terem uma agenda bastante preenchida, tornando difícil que os mesmos se encontrem disponíveis para atender uma chamada. Contudo, para efeito explanativos, vamos assumir que na primeira chamada do acompanhamento telefónico comercial, o destinatário está disponível e aceita atender a chamada. Na maioria dos casos, a rececionista passa a chamada, a um assistente. Nesse caso, devemos repetir todo o processo de obtenção de confiança e de “quebrar o gelo”. Em alguns casos o assistente pode estar familiarizado com o motivo da chamada o que facilita – na maioria dos casos – a abordagem. Esta familiarização deve-se ao facto de por vezes o e-mail ser rececionado por um assistente e só depois reencaminhado para o seu destinatário.

Nesta fase, ainda mais do que nas anteriores, é importante adotarmos a técnica referida por Jäger et al., (2017). Ou seja, o individuo deve estar preparado para situações não planeadas. Deverá manter a calma e transmitir confiança e assertividade. Como mencionado por Hofstede



(1984 p.436) “a substituição de um indivíduo, implica a criação de um novo laço de confiança”. Neste caso, havia – ou deveria haver – já sido conquistada a confiança da rececionista, contudo, este é primeiro contacto telefónico com o recetor do e-mail. Portanto torna-se imperativo transmitir confiança, e não demonstrar nervosismo ou medo. É igualmente importante adotar uma postura profissional, quer no tom de voz, quer na forma de lidar com os acontecimentos. O estagiário deve ter em mente que está a falar com um membro de um quadro superior, alguém com poder de decisão e que, na maioria das vezes, não deseja perder tempo. É imperativo que a conversa seja direta.

O que sucederá, na maioria das vezes, será o indivíduo pedir para reenviar o e-mail, afirmando que recebe muitas mensagens e que possivelmente o apagou ou não o viu. Enviando novamente, o e-mail será posicionado no topo da lista, e o recetor está à espera de ser contactado, o que aumenta exponencialmente as hipóteses de leitura da mensagem. Esta é uma informação a que temos acesso (se o e-mail foi lido ou apagado) devido ao passo 5 do e-mail comercial. Em todo o caso, devemos reenviar o e-mail (se pedido) e repetir o processo até obter uma resposta.

### 3.5. Reunião comercial

Numa reunião comercial é essencial adotar uma postura formal e que seja tida como profissional pelo interlocutor. Uma situação com a qual me deparei algumas vezes foi o facto de a expectativa do potencial cliente – relativamente à pessoa com quem falou ao telefone (eu) - não corresponder à realidade. Em algumas situações, os interlocutores expressaram espanto e admiração por a pessoa do outro lado do telefone ser um jovem. Presumivelmente, estes indivíduos esperariam ser recebidos por uma pessoa que aparentasse mais experiência. Nestes casos é imperativo transmitir confiança ao potencial cliente, para que ele entenda a situação de forma correta. Esta reação por parte de potenciais clientes pode ser um indicador de um elevado índice de distância do poder, onde há uma elevada pirâmide organizacional, e uma maior dependência das regras formalizadas. Pode também ser um indicador de que estamos perante um indivíduo que convive numa cultura de mérito ou numa cultura de *netqorking* (Hampden-Turner e Trompenaars, 2000). Numa cultura de mérito, o indivíduo seria valorizado pelas suas características profissionais, enquanto que numa cultura de *networking*, o *networking* é tido em maior consideração.

A forma de vestir é sempre tida como “cartão de visita” aquando de uma reunião comercial. Esta camada exterior da cultura, teorizada por Trompenaars e Hampden-Turner (1997b), é a primeira impressão que o potencial cliente terá da empresa.

Nas situações em que sabia que iria estar perante um cenário mais formal, o estagiário adotou sempre uma aparência o mais profissional possível, desde o guarda-roupa à imagem corporal (como por exemplo a barba). É certo que só temos uma oportunidade de causar uma boa primeira impressão, se esta máxima se verifica no dia-a-dia, está muito mais vinculada ao meio empresarial. Este acaba por ser um fator muito importante pelo seguinte. Se o interlocutor esperava alguém mais “experiente”, devo demonstrar que as suas expectativas não estavam de todo erradas. De frisar que em todas as reuniões que presenciei, estive acompanhado pela supervisora do estágio – Juliana Teixeira – e participei apenas como observador.

A estratégia que adotei nas reuniões foi a de procurar um ponto em comum com o interlocutor, algo que transmitisse a sensação de que algo comum entre o estagiário e o empresário. O simples facto de elogiar o seu produto, ou demonstrar interesse na área podem ser os “quebra-gelo” necessários para que a pré-disposição para o negócio se altere. A tabela seguinte ilustra de forma explanativa esta procura de um ponto de interesse comum. No cenário empresarial, esta é a altura para criar laços com o potencial cliente, porque este será o primeiro contacto “frente-a-frente”.

Num caso em particular, o potencial cliente do setor alimentar reuniu com a MA nas instalações de Aveiro. Aquando da sua chegada, foi rececionado por mim e foi evidente, de imediato, a sua surpresa para comigo.

Situação	Estagiário	Interlocutor
Saudação	Deixe-me dar-lhe os parabéns pelo seu produto. Sou um grande apreciador e faço questão que os meus amigos provem também	Obrigado, ainda bem que gosta. Provou cá em Aveiro?
Desenvolvimento e criação de confiança. Estabelecimento de um ponto comum de interesse	Inicialmente não. Provei na Figueira da Foz, e disseram-me que o produto era de Aveiro. Por acaso estudava cá na altura e procurei um sitio onde pudesse comprar. Costumo comprar no (nome do bar).	A Figueira da Foz é muito bonita. Já provou o nosso novo produto? Devia visitar o nosso espaço, temos música ao vivo e acho que um jovem como você ia gostar
Estabelecimento de um segundo ponto comum de interesse	Ainda não tive oportunidade, mas hoje vou provar e na próxima oportunidade. Quanto ao espaço, vou convidar os meus amigos a virem comigo.	

Tabela 9 - Exemplo de uma conversa para estabelecimento de confiança

Esta pequena troca de palavras deu origem a um grande grau de empatia. Criou confiança e mostrou ao interlocutor que apesar de aparentar ser jovem e inexperiente, o estagiário é provido de conhecimentos do setor. Identificação de características culturais comuns é também uma grande vantagem, neste caso essas características foram a Figueira da Foz e o produto comercializado. Esta abordagem tem uma maior taxa de sucesso quando estamos perante uma cultura afetiva – mais propensa à exteriorização de emoções (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000). A dimensão cultural de “específicas VS difusas” também é importante neste aspeto, pois avalia até que ponto o individuo está disposto a revelar informação que pode ou não ser pessoal. No exemplo supramencionado optei por começar com

uma revelação pessoal, ao dizer sou apreciador do produto, talvez por isso, o interlocutor sentiu-se confiante para expor um pouco mais da sua cultura nacional.

Apesar de não ser garantido que esta seja a chave para o sucesso do negócio, certamente que é uma ajuda preciosa para a concretização do mesmo. Ao identificarmos características culturais semelhantes, estamos a criar empatia e estamos a fazer com a que a pessoa se sinta confortável e confiante.

Durante a negociação temos acesso aos níveis mais internos da cultura, nomeadamente a cultura corporativa e a cultura profissional (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997b). Ambos estes níveis influenciam o processo negocial. Como estamos perante um contexto profissional, é natural que a cultura profissional do indivíduo se reflita nas suas ações e nas suas decisões. Acrescentando a variante de estarmos também perante um contexto empresarial, é expectável que a sua cultura corporativa se reflita de igual modo.

Neste estabelecimento de confiança, vemos claramente presentes as “forças” explanadas por Elo et al. (2015). Ao criar pontos comuns de interesse, o estagiário está, ao mesmo tempo a criar uma relação de orientação/controlo, uma relação de ligação. Neste caso o ponto comum foi o produto produzido pelo potencial cliente, e a terra natal do estagiário. Ao elogiar o produto em questão, a autoestima do potencial cliente foi aumentada, assim como a sua confiança no seu produto. Ao ser mais confiante da qualidade de aceitação do seu produto, o empresário torna-se mais propenso a aceitar o processo de internacionalização, possivelmente recorrendo aos serviços da MA. Em termos de prazer, ou evitar desprazeres, a criação de pontos em comum, associados ao lazer, é um fator é imediatamente associado a algo “bom” e agradável.



## **Capitulo 4 –Projeto da Guimarpeixe**



## 4.1. Caracterização do projeto

A Guimarpeixe é uma empresa familiar sediada no distrito de Braga, perto da cidade de Guimarães. A Guimarpeixe é cliente da MA há cerca de 4 anos, sendo um projeto já com historial e com uma relação consolidada. A empresa atua no ramo alimentar, na distribuição de produtos congelados, nomeadamente peixe, bolos, rissóis, e até alguns tipos de carne, sendo a sua maior aposta – como o nome indica – no peixe.

O objetivo principal da Guimarpeixe é a abordagem do mercado Inglês e do mercado Suíço. A empresa tem já alguma atividade nestes mercados, mas apenas no chamado “mercado da saudade”, sendo que o objetivo é entrar nos grandes distribuidores e grandes retalhistas. A Guimarpeixe obteve a certificação BRC - British Retail Council, que facilita a entrada no mercado Inglês. A empresa tem também espécies certificadas com ASC – Aquaculture Stewardship Council e MSC – Maritime Stewardship Council. Estes são fatores importantes aquando da análise da empresa, apresentada mais à frente.

Como em qualquer projeto, é essencial compreender a empresa e o seu ramo de negócio. Este é um passo que deve ser considerado em todos os projetos, pois só compreendendo uma cultura, podemos ter um bom desempenho. Por outras palavras, é necessário “entrar no ADN da empresa”. O mesmo foi, verificado por vários autores como Hofstede (1984), Alon e Higgins (2005) quando um indivíduo pretende comunicar noutra cultura, deve primeiro ter um conhecimento da língua, para poder ter uma comunicação mais eficaz e assertiva. O mesmo se verifica num projeto de desenvolvimento comercial, para poderem abordar os mercados, os implementadores – funcionários da MA – devem primeiro dominar a “língua” da empresa.

Se no capítulo “Desenvolvimento comercial da região de Aveiro” as empresas abordadas eram empresas nacionais, neste caso estamos a falar de uma cultura corporativa e nacional totalmente diferente. Portanto, faz todo o sentido que o segundo passo na abordagem aos mercados seja a compreensão e o estudo dos mesmos. Aqui deve ser equacionado o fator da inteligência cultural, em todas as suas dimensões (meta-cognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental). Independentemente do grau de inteligência cultural ou de qualquer outra *soft skill*, é necessário que os mercados sejam compreendidos, para melhor se interpretar a sua dinâmica e saber qual a melhor forma de abordagem, como nos devemos dirigir aquando do contacto telefónico, entre outros.

## 4.2. Tarefas realizadas

No projeto da Guimarpeixe foram atribuídos ao estagiário dois mercados. Dado que a sua participação no projeto teve início numa fase já avançada, não foi possível acompanhar as fases iniciais do mesmo. As tarefas consistiram na abordagem ao mercado Inglês e Suíço (falante de Alemão). Estas tarefas implicaram bastante trabalho, e inúmeras tarefas, que descrevo em seguida. A principal tarefa foi a abordagem telefónica, que à semelhança do projeto do desenvolvimento comercial de Aveiro, alcançava as 30, ou por vezes 40 chamadas telefónicas por dia.

### 4.3. Conhecer a empresa

A análise SWOT é bastante útil para melhor compreender a empresa. Deste modo, foi realizada a dita análise no âmbito deste projeto, com o intuito de melhor compreender a cultura e as características da empresa e, consequentemente, abordar os mercados com mais confiança.

#### **Strengths:**

- Indústria forte em Portugal
- Certificação BRC
- Contratos de exclusividade da panga no Vietname
- Panga com certificação ASC
- Pescada da África do Sul e sardinha com certificação MSC
- Capacidade de responder a grandes encomendas
- Oferta diversificada
- Experiência com grandes retalhistas
- Localização geográfica na entrada da Europa

#### **Weakness:**

- Oferta diversificada (pode dificultar a especialização)
- Serem distribuidores e não produtores
- Desconhecimento de certos aspetos técnicos

#### **Opportunities:**

- Mercado da saúde
- Novas tendências dietéticas na Europa
- Interesse na pesca sustentável
- Crescimento da indústria pesqueira portuguesa

#### **Threats:**

- Dependente de fatores culturais
- Outros concorrentes no mercado
- Regulamentações às cotas de pesca



#### 4.4. Desenvolvimento do mercado Inglês

Como já foi referido, para abordar um mercado, é preciso primeiro entendê-lo e conhecê-lo. Para tal, achei útil realizar uma análise PESTEL (fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos, legais) do mercado Inglês.

Fatores	Positivos	Negativos
Políticos	- País pertencente à União Europeia - Estabilidade política e governamental	- Possíveis repercussões do <i>Brexit</i> nas trocas comerciais
Económicos	- País com elevado poder de compra	- Conversão monetária pode tornar o produto mais caro do que realmente é
Sociais	- País com muitos emigrantes portugueses que podem disseminar os hábitos alimentares lusitanos	- País com pouco hábito de consumir peixe
Tecnológicos	- Não relevantes	- Não relevantes
Ecológicos	- Preocupações ambientais com questões de pesca sustentável	- Necessidade de certificações específicas para penetrar o mercado
Legais	- Facilidade de trocas comerciais entre membros da UE	- Necessidade de certificações específicas para penetrar o mercado

Tabela 10 - Exemplo de análise PESTEL do mercado Inglês

A primeira tarefa atribuída ao estagiário foi “tratar” a bd já existente. A tarefa incluía investigar sobre os potenciais parceiros da Guimarpeixe, saber que produtos vendem, como os vendem, a quem os vendem. As conclusões retiradas foram as que certos tipos de peixe eram mais apreciados pelo mercado Inglês do que outros, e que, portanto, se deveria apostar em certas características da empresa, nunca desvalorizando todas as suas valências.

Sobre o mercado Inglês, foi importante analisar os horários praticados pelas empresas, os dias feriados no país, e analisar a melhor forma de abordar o mercado. No anexo 2 podem ser consultadas as informações mais relevantes sobre este mercado para o projeto da Guimarpeixe. Após esta fase de *backoffice* é necessário entrar no terreno e começar com o envio de e-mail e realização de chamadas de acompanhamento.

O processo foi semelhante ao adotado no projeto do “Desenvolvimento comercial da região de Aveiro”. Os contactos diretos haviam já sido obtidos, pelo que a minha intervenção começou no processo do e-mail comercial.

Após a criação da lista de e-mail e do envio das mensagens aos destinatários – à semelhança do descrito no capítulo 3 – deve-se dar um período de 2 dias a 1 semana, para que o maior número possível de destinatários leia o e-mail.

No caso do mercado Inglês, o acompanhamento telefónico é de extrema importância, uma vez que a taxa de resposta aos e-mails é bastante baixa (como demonstrado no anexo 2). Após o período de espera, deu-se início ao acompanhamento telefónico. Nas primeiras chamadas, o estagiário estava extremamente nervoso, pois o número de variáveis que podiam correr mal era bastante elevado. Podia não entender a pronúncia da assistente, podia não me fazer entender, iriam de certo não entender o nome da empresa, ou até mesmo o do estagiário, não ignorando todas as complicações técnicas passíveis de acontecer.

Situação	Estagiário	Interlocutor
Saudação	Good Morning. My name is José, I am calling from Guimarães. I would like to speak with Mr. Tom Richards.	Good Morning, IcePack, Keving speaking (Apresentação da empresa e do nome do recetor)
		I am sorry, could you repeat the name of the company, please?
Clarificação	I tis Guimarães (falar pausadamente) G-U-I-M-A-R-P-E-I-X-E	And you’r name? Please
	José, J-O-S-E	
Transferência da chamada		Just bear with me for a moment, I’ll see if he is available.
Fórmula de despedida	Thank you.	Thank you. Bye.

Tabela 11 - Exemplo de abordagem ao mercado inglês

Na tabela acima observamos o caso já mencionado da falta de competências linguísticas mencionado por Hofstede (1984), Alon e Higgins (2005), onde a falta do domínio da língua cria barreiras à comunicação. Neste poderia optar por adaptar o meu nome ao equivalente na língua inglesa, passando a apresentar-me como “Joseph”. A outra opção seria falar mais pausadamente, e mantendo a identidade civil intacta. De ambas as opções, a mais utilizada acabou por ser a segunda – falar mais pausadamente – uma vez que a adaptação do nome para o equivalente inglês poderia causar alguma confusão na hora de trocar contactos (nomeadamente e-mail). Quanto ao nome da empresa, sucederam dois cenários: manter a pronúncia do nome a arriscar ter de soletrar o nome na maioria das vezes, ou adaptar foneticamente o nome para ser mais perceptível. Após testar ambas as opções, a primeira opção,

de falar mais pausadamente e manter, efetivamente a identidade da marca, acabou por se revelar a mais eficaz. Esta decisão prende-se também com o facto de aquando da pesquisa acabar por ser necessário soletrar o nome da empresa, e deste modo, não comprometer a identidade corporativa da empresa. Apesar de que para um não falante da língua portuguesa, o nome “Guimarpeixe” seja bastante complicado de ser pronunciado, ou até mesmo perceptível, é necessário que os interlocutores estejam “na mesma página” no que toca à identidade corporativa da empresa, neste caso, ao nome. Inevitavelmente, após soletrar o nome da empresa, o interlocutor tentará pronunciá-lo o melhor possível, gerando assim um ponto de referencia comum.

No caso do mercado inglês, pode ser observado que a fórmula de despedida é muito mais simplificada do que no caso de Portugal. Ao invés de adotar um registo mais formal, os empresários ingleses optam por um registo mais prático (Koriche, 2015). O mesmo pode ser observado noutros campos da conversação, conforme será demonstrado ao longo deste relatório.

Transposta a barreira linguística, enquadrada na camada exterior da cultura de Trompenaars e Hampden-Turner (1997b), também denominada de cultura nacional, é tempo de nos debruçarmos sobre a camada intermédia, onde encontramos a cultura pessoal. Pode observar que no mercado Inglês as formas de tratamento são muito menos formais do que no mercado português, indicando um menor índice de distância do poder (Hofstede, 1984). No reino Unido, o título de *Mr.* está apenas reservado a funcionários sénior, ou altos quadros da empresa. O mais comum é tratar as pessoas pelo primeiro nome. No entanto, enquanto que no caso de Portugal a chamada seria transferida – quando aplicável – para a pessoa de contacto, no mercado Inglês existe um nível intermédio.

No caso da Guimarpeixe, os contactos constantes na base de dados disponível eram contactos chamados “gerais” o que significa que a pessoa que atende o telefone muito raramente tem acesso direto à pessoa pretendida. Este passo intermédio levanta de novo o problema de estabelecimento de confiança já mencionado, uma vez que acrescenta um novo “obstáculo” à comunicação. No Reino Unido, as empresas adotam uma identidade de cariz coletivista quando lidam com empresas oriundas de países exteriores. Isto significa que é necessária a criação de um novo laço de confiança. “Numa cultura coletivista, a substituição de um individuo, implica a criação de um novo laço de confiança” (Hofstede, 1984 p.436). A criação deste novo laço de confiança requer uma nova análise da cultura nacional do individuo, seguida da sua cultura corporativa, e por fim, da sua cultura nacional (Trompenaars e Hampden-Turner 1997b).

Uma vez que as assistentes são, na sua maioria, do sexo feminino, a cultura corporativa será – na maioria dos casos- mais feminina, sendo mais consensual e com um trato mais delicado, segundo a dimensão Masculinidade e Feminilidade de Hofstede (1984). As formas de tratamento variam imenso no mercado Inglês, podendo ir do simples “Joseph”, a “buddy” ou até mesmo, num caso “love”, um indicio de um baixo índice de distância do poder.

A abordagem exemplificada na tabela 11, à semelhança do que acontece no mercado Português, aumenta o índice de evitação da incerteza teorizado por Hofstede (1984). Na maioria das vezes a pessoa que atende o telefone transfere a chamada sem inquirir sobre a sua razão. Possivelmente devido ao facto dos contactos disponibilizados na bd serem contactos “gerais”. Uma vez transferida, a chama é atendida, geralmente, pelo assistente da pessoa pretendida.

Nesta situação à semelhança do mercado Português, torna-se “difícil” chegar à pessoa pretendida. Nesta fase da abordagem há alguns cenários possíveis:

### **1. Pedir para reenviar o e-mail**

O acompanhamento telefónico é feito, geralmente, uma a duas semanas depois do envio do e-mail. O que sucede muitas vezes, é a pessoa não se lembrar do e-mail, ou simplesmente pedir para reenviar por outra razão. Esta é uma ação muitas vezes tomada pelos assistentes, que após a receção do e-mail, o reenviam para a pessoa de contacto. Este procedimento geralmente gera mais respostas do que o primeiro contacto.

Um grande número de empresas, especialmente as empresas de maior dimensão, adotam a postura de “contactamos se interessados”, terminando assim a chamada e um possível contacto futuro.

### **2. Pedir um contacto para retribuir a chamada**

Na maioria das vezes, a pessoa pretendida está ou em reunião, ou ocupada com outra tarefa. Em algumas situações, o assistente pede um contacto para que possa retribuir a chamada. Caso não possa ser fornecido um contacto telefónico, deve ser fornecido um endereço de e-mail, e sugerir o reenvio do mesmo, para que este apareça nos primeiros lugares da lista.

### **3. Transferir, efetivamente, a chamada à pessoa pretendida**

Este é o cenário menos provável. Numa minoria dos casos, conseguimos reunir todas as condições necessárias para conseguir chegar à fala com quem de direito. Chegar a este ponto é raro, e deve ser lidado com assertividade, pois poderá ser a nossa única hipótese de contacto.

Aquando da redação do e-mail este deve ter sempre um cariz formal, utilizando frases complexas, conectores complexos e expressões cordiais (Incelli, 2013) Uma variável que sofre alteração à medida que a relação floresce é precisamente a forma de tratamento. A tabela seguinte ilustra a forma como a saudação é alterada ao longo do contacto.

Situação	Sexo feminino	Sexo masculino	E-mail geral ou indefinido
Saudação inicial	Dear Mrs Abigail,	Dear Mr. Dean,	Dear Sir/Madam
Saudações de seguimento	Hi Abigail,	Hi Dean,	
Fórmula de despedida inicial	Best wishes, José Liceia	Best wishes, José Liceia	Best wishes, José Liceia
Fórmula de despedida de seguimento	Best, José	Best, José	Best, José

Tabela 12 - Exemplo de saudação e despedida no e-mail ao mercado inglês

Como se pode ver na tabela 12, a primeira abordagem deve ser sempre acompanhada do título profissional, neste caso “Mrs” ou “Mr”. Como já foi referido, no mercado inglês estes títulos estão reservados apenas a funcionários com altos cargos, e aquando da redação do e-mail o objetivo é que este seja lido pelos mesmos. Esta alteração de saudação deve-se ao facto de as respostas serem sempre endereçadas de uma forma mais impessoal. Aos responderem a um e-mail, os empresários ingleses utilizam expressões simples e diretas como “Hi, José”, o que indica mais uma vez um abaixo índice de distância do poder (Hofstede, 1984). Ao ser confrontado com esta situação o estagiário opta por adaptar a sua linha de saudação, para que esta fique em sintonia com a dos seus interlocutores. Estes fatores são indicadores de uma cultura particular, tem também traços de uma cultura difusa (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

Na fórmula de despedida, sucede o mesmo fenómeno que na fórmula de apresentação. A primeira mensagem tem sempre um cariz formal e cordial, alterado para um registo mais pessoal à medida que a conversa se desenvolve (Koriche, 2015)

Quando a chamada é transferida para a pessoa de contacto, geralmente o processo é muito semelhante ao que se verifica no mercado português. Os altos cargos no mercado inglês têm também agendas bastante preenchidas, o que torna difícil chegar à fala com os mesmos.

Devido à diversidade cultural encontrada no Reino Unido, fruto do livre trânsito de pessoas e bens no Comunidade Económica Europeia (CEE), é possível que a chamada seja atendida por pessoas com um *background* cultural bastante diferente do do estagiário. No caso do Reino Unido, a língua oficial é o inglês, fator que facilita a comunicação entre o estagiário e o interlocutor, funcionando como acelerador do processo de negociação (Incelli, 2013).

Nestes casos - onde a diversidade cultural é abundante - o estagiário deve fazer valer todas as suas competências interculturais, nomeadamente a sua inteligência cultural (Crowne, 2008). Primeiramente deve analisar a processar de forma rápida os traços culturais do interlocutor (meta cognitiva) (Presbitero, 2016). De seguida deverá recorrer às suas competências interculturais e profissionais, para poder agir de acordo com a situação apresentada (cognitiva, motivacional e comportamental) (Presbitero, 2016). Por outras palavras, o estagiário deve adaptar o seu comportamento àquele do eu interlocutor, como mencionado por Korzilius, Bücken, e Beerlage (2017) ao citarem Brislin, Worthley, & Macnab, 2006; Earley e Ang (2003). Neste âmbito, a inteligência emocional desempenha também um papel fundamental, realçando impacto positivo das emoções na ação empresarial, como permitir ao estagiário compreender as necessidade e interesses do seu público alvo, e comunicar de forma mais perceptível para o interlocutor.

#### 4.5. Desenvolvimento do mercado Suíço (cantão alemão)

Neste projeto, onde foi abordado o mercado suíço, é preciso ter em especial atenção a componente linguística. A Suíça é um país onde se fala italiano, alemão, francês, e ainda o romanche. No projeto da Guimarpeixe foi-me atribuído o contão falante de alemão. As minhas funções neste mercado foram semelhantes às do mercado do Reino Unido: investigar sobre os potenciais parceiros da Guimarpeixe, saber que produtos vendem, como os vendem, a quem os vendem. Em algumas empresas, o inglês pode ser uma língua comum, por usufruir do estatuto de *língua franca*, e pode ser um acelerador do processo de negociação e de comunicação (Incelli, 2013), em todo o caso, falar na língua nativa do potencial cliente é sempre um ponto favorável.

Á semelhança do que sucedeu aquando da abordagem do mercado do Reino Unido, foi realizada também uma análise PESTEL de modo a melhor entender o mercado. A tabela seguinte demonstra essa análise.

Fatores	Positivos	Negativos
Políticos	- Estabilidade política e governamental	- País não pertencente à União Europeia
Económicos	- País com elevado poder de compra	- Conversão monetária pode tornar o produto mais caro do que realmente é
Sociais	- País com muitos emigrantes portugueses que podem disseminar os hábitos alimentares lusitanos	- País com pouco hábito de consumir peixe  - Outros concorrentes no mercado

Tecnológicos	- Não relevantes	- Não relevantes
Ecológicos	- Preocupações ambientais com questões de pesca sustentável	-
Legais		- Taxas de importação para o país

Tabela 13 - exemplo de análise PESTEL do mercado Suíço

Aquando da abordagem do mercado Suíço, foi identificado, de imediato, um problema. Por ter quatro línguas oficiais, a Suíça é um mercado com um elevado grau de diversidade cultural. Pelas suas fronteiras terrestres, recebe influências germânicas, Italianas e francófonas. Um outro problema identificado foi o horário laboral do país. Na Suíça a maioria das empresas inicia atividade às 9:00, encerrando para almoço das 12:00 às 13:00 e encerrando às 18:00. Devido a esta diferença de horário laboral, e à diferença horária entre Portugal e a Suíça, foi necessário ter uma maior atenção na realização de chamadas de *follo-up*. O cantão Alemão foi atribuído ao estagiário, levando a que toda a comunicação fosse realizada em alemão.

As tarefas realizadas neste mercado foram semelhantes às realizadas no mercado inglês. Neste caso foi necessário fazer alguma pesquisa de modo a poder acrescentar contactos à bd. Nesta fase do projeto, à semelhança do mercado inglês, a maioria dos contactos diretos tinha já sido obtido.

Como sucedeu no projeto “Desenvolvimento comercial da região de Aveiro” e na abordagem ao mercado inglês no projeto da Guimarães, foi necessário criar uma lista de e-mail, para poder realizar o envio dos mesmos. Após o seu envio, sucedeu-se o normal período de espera de dois dias a uma semana, para posteriormente dar início às chamadas de acompanhamento telefónico. Também neste projeto, o número de chamadas diárias rondava as 20, ou até mesmo 30.

Como mencionado acima, na Suíça são faladas quatro línguas oficiais. Aquando da realização de chamadas, sucedeu por inúmeras vezes, o telefone ser atendido numa língua que o estagiário não domina. Nesses casos, a opção tomada foi por manter a língua alemã. Numa minoria dos casos, não foi possível realizar a chamada devido a falta de competências linguísticas Trompenaars e Hampden-Turner (1997b).

Quando se deu início ao acompanhamento telefónico, foi identificado um novo problema com o mercado Suíço, alguns dos nomes não eram claros em termos de género. Um dos casos, onde o nome do destinatário apenas dizia “Aby”, deixou bastantes dúvidas. Nestes casos, para não correr o risco de confundir o género, e por sua vez quebrar o laço que possa já existir, deve ser realizada uma tarefa de *back office*, de modo a apurar o género.

Neste mercado, à semelhança do mercado inglês, foi adotada uma técnica de modo a aumentar a intolerância da incerteza (Hofstede, 1984). A tabela seguinte demonstra a abordagem utilizada. De notar que a tabela está redigida em português, enquanto que a abordagem foi realizada em alemão.

Situação	Estagiário	Interlocutor
Saudação	Bom dia, o meu nome é José, estou a ligar de uma empresa portuguesa que se chama Guimarpeixe. É possível falar com o Sr. Aby?	Bischofberger. (nome da empresa)
Transferência da chamada	Obrigado.	Vou transferir a chamada.
Novo contacto	Bom dia, o meu nome é José, esotu a ligar de uma empresa portuguesa que se chama Guimarpeixe. Enviei-lhe um e-mail com uma apresentação da nossa empresa, não sei se teve oportunidade de o ler.	Aby.
Clarificação	(Explicação dos pontos fortes da empresa)	Não, mas explique-me.
Finalização da conversa		(Pedir para enviar um e-mail com informação sobre determinado produto)
Despedida	Muito bom dia, obrigado.	Obrigado

Tabela 14 - Exemplo de abordagem ao mercado Suíço

No mercado Suíço, foi possível identificar uma cultura muito mais masculina, onde as conversas são diretas, assertivas e decisivas. Com a experiência, foi possível concluir que os empresários suíços são muito mais decisivos do que os portugueses ou do que os ingleses. Um dado curioso que foi possível retirar da experiência telefónica com empresário Suíços foi o facto de ao atenderem a chamada identificarem-se de imediato (como explanado na tabela 14). Esta diferença leva a uma maior eficácia na comunicação, uma vez que clarifica imediatamente se o interlocutor é a pessoa pretendida ou não.

Esta característica cultural teorizada por Hofstede (1984) está presente em todos os níveis da cultura teorizados por Trompenaars e Hampden-Turner (1997b). Por sua vez, ao



transferir a chamada de imediato para a pessoa pretendida, elimina a necessidade de estabelecimento de confiança a um novo interlocutor (Hofstede, 1984).

A cultura suíça é claramente uma cultura universal, regida por regras, onde há pouco espaço para exceções (Hofstede, 1984). É possível identificar um baixo índice de distância do poder, isto é visível pelo facto de aquando da chamada telefónica, esta ser transferida de imediato, revelando assim uma pirâmide organizacional mais plana onde os chefes (supervisores) dependem da experiência dos subordinados, estes são consultados e a sua opinião tida em consideração.

No mercado Suíço não nos é possível analisar em detalhe a cultura de um indivíduo, uma vez que a cultura nacional (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997b) é por si muito reservada. Ao tentar analisar a cultura suíça, o estagiário deparou-se com um novo problema, a cebola onde devemos penetrar para analisar a cultura (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997b) é fechada. Podemos até dizer que não se assemelha a uma cebola, mas sim a um coco. Esta comparação surge pelo facto de ser uma cultura onde é difícil penetrar, mas uma vez transposta a camada exterior, os suíços revelam-se pessoas muito cordiais e cooperantes. Por outras palavras, é difícil ganhar a sua confiança, mas uma vez conquistada, pode ser tida, quase como garantida.

Na redação de e-mails, deve-se seguir as regras mencionadas por Giménez-moreno (2011). Como em outros casos, a abordagem telefónica é uma parte essencial da implementação do projeto. Segundo Incelli (2013) devem ser usadas expressões impessoais, verbos específicos e conectores elaborados, de modo a formar frases elaboradas e educadas. Neste âmbito, a redação de e-mails revelou-se um desafio, uma vez que toda a comunicação era realizada em alemão. Relativamente ao uso de frases elaboradas, esta regra é aplicável apenas num primeiro contacto (na maioria das vezes). Não foram raros os casos onde o destinatário do e-mail respondeu apenas com “ok” ou frases simples.

Contudo, as formas de tratamento no Mercado Suíço são extremamente cordiais (Koriche, 2015), devendo sempre o e-mail ser endereçado da forma que se apresenta na tabela seguinte.

Situação	Sexo feminino	Sexo masculino	E-mail geral ou indefinido
<b>Saudação inicial</b>	Estimada Sra. Tervoort,	Estimado Sr. Aby,	Estimados Srs. e Sras.
<b>Saudações de seguimento</b>	Estimada Sra. Tervoort,	Estimado Sr. Aby,	
<b>Fórmula de despedida inicial</b>	Muito obrigado e bom dia, José Liceia	Muito obrigado e bom dia, José Liceia	

<b>Fórmula de despedida de seguimento</b>	<b>de</b>	Muito obrigado e bom dia, José Liceia	Muito obrigado e bom dia, José Liceia	
---	-----------	--	--	--

Tabela 15 - Exemplo Linha de saudação e de despedida num e-mail – mercado suíço

Em contraste com o sucedido no mercado inglês, os empresários Suíços são extremamente cordiais. Aquando da abordagem, quer telefónica, quer através de e-mail, o tratamento deve ser sempre feito pelo apelido, acompanhado pelo título profissional, sempre que possível. Enquanto que no mercado inglês a forma de tratamento se simplifica à medida que a conversa se desenvolve, o mesmo não sucede no mercado Suíço, devendo sempre manter-se o registo cordial.

#### 4.6. Preparação da SISAB – Salão Internacional do Setor Alimentar e de Bebidas

Nesta fase do projeto, o estagiário teve a oportunidade de contactar com um novo tipo de cultura. Neste caso, os clientes eram empresário portugueses, importadores ou revendedores de produtos nacionais no estrangeiro (mercado da saudade). Os empresários contactados eram, mais uma vez, provenientes da Suíça e do Reino Unido, muitos deles com vários anos de experiência nos respetivos mercados. Alguns dos contactos constantes na bd eram de empresas já clientes da Guimarpeixe, enquanto que outros seriam primeiros contactos. Neste caso, na bd constavam já os nomes das pessoas de contacto, eliminando a fase de obtenção de contactos diretos. O objetivo desta tarefa foi o de marcar reuniões com os clientes (potenciais e atuais) durante a SISAB, com o objetivo de reforçar os laços entre as partes.

À semelhança das outras atividades deste projeto, foi primeiramente “filtrada” a bd, e posteriormente procedeu-se ao envio do e-mail de apresentação e ao acompanhamento telefónico. Nesta tarefa, e por se tratarem de empresário portugueses, o e-mail enviado foi em português, e o acompanhamento telefónico posterior foi feito na mesma língua.

Por haver dois tipos de clientes diferentes (novos clientes e atuais clientes), foram redigidos dois e-mails. Aquando da chamada telefónica de acompanhamento telefónico, o estagiário deparou-se com uma cultura nacional (portuguesa) influenciada pela cultura nacional do país de atividade dos empresários.

Em alguns casos, o estagiário deparou-se com interlocutores que aparentavam um elevado índice de distância do poder (Hofstede, 1984), descartando de imediato a responsabilidade para o seu superior hierárquico. Devido à força laboral de algumas destas empresas ser constituída por emigrantes portugueses, foi possível denotar um grau de nostalgia e de saudade durante as conversações. Este sentimento de um ponto comum (Elo et al., 2015) criou um sentimento de empatia entre o interlocutor e o estagiário, este sentimento de empatia funcionou, mais uma vez, como impulsionador do negócio.

Situação	Estagiário	Interlocutor
Saudação	Bom dia, o meu nome é José Liceia, estou a ligar da Guimarães. Será possível falar com o Sr. José Cruz?	Fala o próprio.
		Deixe-me transferir a chamada.
Transferência da chamada	Obrigado	
Novo contacto	Bom dia Sr. José. O meu nome é José Liceia, estou a ligar da Guimarães	Estou sim?
Clarificação	(Explicação do motive da chamada)	(interessado ou não)
Finalização da conversa	Muito obrigado, tenha um bom dia. Com licença.	Com licença.
Despedida	Muito bom dia, obrigado.	Obrigado

Tabela 16 - Exemplo de abordagem no âmbito da SISAB

Em alguns raros casos, o telefone poderia ser atendido em primeira mão pela pessoa de contacto, embora na sua maioria fosse atendido por um funcionário da empresa. Em alguns casos, a chamada foi atendida quer em inglês quer em alemão, a postura adotada pelo estagiário foi a de manter a língua portuguesa como língua de comunicação, estratégia que se revelou eficaz, estabelecendo um ponto comum entre as duas partes (Elo et al., 2015).

Em termos culturais, estes empresários podem ser considerados indivíduos multiculturais, uma vez que é possível denotar traços presentes na cultura portuguesa, como observado no projeto “Desenvolvimento comercial da região de Aveiro”, e também influências da cultura nacional do país onde exercem atividade. Por trabalharem com o mercado da saúde, estes indivíduos devem estar munidos de competências interculturais e de um elevado grau de inteligência cultural. Como explicado por Crowne (2008), a exposição a várias culturas é um dos fatores que contribuem para o aumento do grau de inteligência cultural de um indivíduo. A inteligência emocional tem certamente um papel importante na atividade destes indivíduos,

devido a serem, na sua maioria, emigrantes, a exposição à sua língua materna é um potenciador de emoções. Estas emoções a que o indivíduo está exposto devem ser controladas, de modo a não influenciarem negativamente a sua atividade.

Segundo Korzilius et al. (2017), estamos também perante empresas que têm um elevado potencial de inovação. Este autor defende que o multiculturalismo leva à inovação, logo, podemos extrapolar que quando uma empresa é constituída por indivíduos provenientes de um país, a exercer funções noutra, especialmente no mercado da saúde, estes estão expostos a várias culturas, e devem tirar o máximo proveito disso.

#### **4.7. Preparação da viagem à Suíça**

Uma parte fundamental aquando da abordagem a um mercado, é visitar o mesmo. Hoje em dia, as viagens são muito mais simples, devido à livre circulação de cidadãos dentro da União Europeia, e à existência de companhias aéreas de baixo custo.

O contacto através de e-mail e de telefone é eficaz, contudo, a taxa de eficácia de abordagem a um mercado sobe consideravelmente quando há uma deslocação ao mesmo. Com o objetivo de reunir pessoalmente com os seus clientes, a Guimarpeixe deslocou-se à Suíça, reforçando assim a relação com os seus parceiros.

À semelhança da abordagem ao mercado suíço, foi redigido um e-mail em alemão, para posteriormente, ser feito o acompanhamento telefónico. Na bd utilizada, constavam já os contactos diretos, tornando assim mais fácil quer o endereçamento do e-mail, quer o posterior contacto telefónico.

Curiosamente, nesta tarefa, houve uma maior taxa de resposta do que aquando da abordagem referida no ponto 4.5. Inclusive, foi possível marcar uma reunião sem necessidade de efetuar o acompanhamento telefónico. Como mencionado no documento da AICEP - Portugal Global (2016) o empresário suíço “difícilmente responde a um email não-solicitado, muito menos se a mensagem não for clara, muito diferenciadora e lhe chegar de quem lhe merece consideração”. Isto reflete que o e-mail foi redigido de uma forma clara e que os anexos enviados despertaram o interesse do empresário.

No que toca aos outros contactos, foi necessário realizar o acompanhamento telefónico. O processo foi semelhante ao descrito no capítulo 4.5. O fator diferenciador nesta tarefa foi o facto da Guimarpeixe se deslocar ao mercado, podendo assim fazer uma apresentação mais personalizada dos seus produtos. Nesta tarefa foi possível identificar uma maior adesão e receptividade por parte dos empresários Suíços.

## **Capitulo 5 –Projeto da V Laser On**



## 5.1. Caracterização do projeto

A V Laser On é uma empresa sediada em Vila do Conde, mais concretamente em Fajozes. Foi fundada em 2010 e tem vindo a crescer desde então, em 2014 contava com 28 funcionários, e possui vários equipamentos destinados à sua atividade. A empresa atua em três grandes áreas, corte, quinagem e soldadura de vários metais.

O objetivo da V Laser On é a exportação para a Europa. Está já presente em alguns países como Espanha, e atualmente encontra-se a abordar o mercado Suíço.

À semelhança da Guimarães, é necessário compreender a empresa e a sua atividade e, no caso da V Laser On, o desafio passou também pela familiarização com os termos técnicos utilizados no seu ramo de atividade. Este caso é semelhante ao projeto da Guimarães, contudo, o ramo de atividade da V Laser On utiliza uma linguagem muito mais técnica, que requereu uma melhor preparação por parte do estagiário.

Este projeto apresentou um outro desafio, se nos dois projetos anteriores a empresa tinha um produto ou serviço específico que podia apresentar, no caso deste projeto, o mesmo não se verifica. A atividade da V Laser On é realizada através de encomenda por especificação, a empresa analisa o pedido do seu cliente, e com recurso à sua maquinaria, produz vários tipos de produtos.

## 5.2. Tarefas realizadas

As tarefas realizadas no âmbito da abordagem ao mercado Suíço foram semelhantes às realizadas nos projetos anteriores. Começando pelo trabalho de *back office* dedicado a melhor compreender a empresa, seguido pelo e-mailing e pelo *acompanhamento* telefónico.

Neste projeto foi também necessário traduzir a apresentação da empresa para alemão. Esta tarefa ajudou a que o estagiário se integrasse no vocabulário e na atividade da empresa.

## 5.3. Desenvolvimento do mercado suíço

Neste projeto, à semelhança do anterior, foi abordado o mercado suíço, sendo preciso ter especial atenção aos aspetos relacionados com a componente linguística. Como referido anteriormente, a Suíça é um país onde se fala italiano, alemão, francês, e ainda o romanche. No projeto da V Laser On foi atribuído ao estagiário o cantão falante de alemão. As minhas funções neste mercado foram semelhantes às exercidas no projeto da Guimarães: investigar sobre os potenciais parceiros da V Laser On, saber que produtos vendem, como os vendem e a quem os vendem. No caso da V Laser On, onde os produtos não são passíveis de serem colocados num catálogo, é necessário ter em atenção o ramo de atividade da empresa e as suas necessidades que podem ser colmatadas pelos serviços da V Laser On.

À semelhança do projeto da Guimarães, foram identificados alguns desafios relativamente ao mercado Suíço. Esses desafios foram já explanados no capítulo 4, com referência ao projeto da Guimarães.

As tarefas realizadas neste mercado foram semelhantes às realizadas no projeto da Guimarães. Neste projeto foi necessário fazer alguma pesquisa de modo a poder acrescentar contactos à bd. Nesta fase do projeto, não haviam ainda sido adquiridos os contactos diretos, pelo que foi necessário realizar essa tarefa antes de proceder à abordagem telefónica. A obtenção de contactos diretos foi bastante semelhante ao descrito no “capítulo 4 – Projeto da Guimarães”. Contudo, pode ser consultada, abaixo, uma tabela que exemplifica o processo de obtenção de contactos diretos no mercado suíço no âmbito do projeto da V Laser On.

Situação	Estagiário	Interlocutor
<b>Saudação</b>	Bom dia, o meu nome é José, estou a ligar de uma empresa portuguesa que se chama V Laser On. Somos uma empresa que efetua serviços de quinagem, corte a laser, galvanização, entre outros. Gostava de enviar uma apresentação da nossa empresa. Pode indicar-me um endereço de e-mail	Baldelli. (nome da empresa) Bom dia.
<b>Cedência de contactos</b>	Obrigado, vou então enviar uma apresentação da nossa empresa e voltarei a entrar em contacto em breve.	Pode enviar para geral@exemplo.ch (email geral)
		Pode enviar para hostir@exemplo.ch (e-mail pessoal)
<b>Despedida</b>	Muito bom dia, obrigado.	Obrigado

Tabela 17 - Exemplo de obtenção de contactos diretos no mercado suíço (V Laser On)

O envio de correio eletrónico foi feito com recurso a um e-mail da V Laser On e não da MA, como nos outros projetos. Neste caso, o estagiário teve de articular e coordenar a conta de e-mail juntamente com a restante equipa (três pessoas no total). Esta tarefa não apresentou qualquer dificuldade.

A abordagem telefónica de seguimento foi bastante semelhante à experienciada no projeto da Guimarães, onde se abordou o mesmo mercado. No projeto da V Laser On, e devido às características da empresa (trabalho por subcontratação), é necessário que haja pedidos de material por parte dos clientes. No caso da Guimarães era possível enviar um catálogo com os produtos disponíveis e o respetivo preço. A identificação de potenciais clientes era também mais simples, uma vez que os produtos comercializados se encaixavam num perfil de importador/comerciante. No caso da V Laser On, o leque de clientes varia bastante, devido ao facto da empresa trabalhar com uma matéria prima e agir como agente transformador. Para



exemplificar o vasto leque de potenciais clientes da V Laser On, podemos afirmar que a empresa pode fazer estruturas para mesas, cadeiras, moldes em metal, apoios metálicos para viaturas, peças de maquinaria industrial, entre outros. Resumindo, a V Laser On transforma uma placa de metal no que o cliente desejar.

Neste âmbito, a bd disponível para este projeto é composta por empresas dos mais variados ramos. A Suíça é reconhecida pela sua precisão em termos de mecânica, sendo o exemplo mais comum, a relojoaria. No entanto, este não é o ramo de atuação da V Laser On.



## **Capitulo 6- Projeto do Inov Cluster**



## 6.1. Caracterização do projeto

A InovCluster – Associação do Cluster Agroindustrial do Centro visa contribuir para o aumento da competitividade dos sistemas produtivos locais e regionais e para a afirmação da Região Centro de Portugal ao nível nacional e internacional. Para tal, estabelece uma plataforma de comunicação entre os principais intervenientes, de modo a fomentar processos de inovação, transferência de conhecimento, formação, desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, marketing e internacionalização. Hoje, conta com 177 associados, dos quais 143 são empresas e entidades como Associações/Cooperativas, Instituições de Ensino Superior, entre outras.

A InovCluster tem como objetivo ser reconhecida a nível internacional como um *cluster* de excelência, que contribui de forma significativa para o desenvolvimento do setor agroalimentar na região centro.

Neste projeto foram atribuídos dois mercados ao estagiário, o mercado austríaco e o mercado alemão.

## 6.2. Tarefas realizadas

O projeto da Inov Cluster diferenciou-se dos restantes. Neste projeto o objetivo foi a realização de uma missão inversa, ou seja, a deslocação de importadores dos países supramencionados a território nacional, com o objetivo de reunir com produtores nacionais. Primeiramente, foram criadas as bd, para posteriormente ser efetuado o e-mailing e o respetivo acompanhamento telefónico.

De seguida são descritas as tarefas desenvolvidas em ambos os mercados. Ambos os mercados partilham características idênticas, sendo que a análise feita ao mercado alemão é também aplicável ao mercado austríaco.

## 6.3. Abordagem ao mercado Austríaco

O objetivo da abordagem aos mercados Austríaco e Alemão foi a angariação de entidades (Áustria - 1 empresa e 1 formador de opinião), (Alemanha – 3 empresas e 2 formadores de opinião) para se deslocarem a Portugal e reunirem com produtores nacionais. Estas reuniões decorreriam durante o 1<sup>st</sup> Agrifood Innovation Event (I9Agri) e seriam de cariz B2B (*Business to Business*). No caso dos formadores de opinião, a sua função seria publicitar o evento, realizar uma notícia/peça sobre o evento, de modo a que o mesmo ganhe visibilidade internacional.

À semelhança da metodologia seguida para outros mercados, foi primeiramente realizada uma análise PESTEL do mercado, para que a sua abordagem fosse mais eficaz.

Fatores	Positivos	Negativos
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País pertencente à União Europeia</li> <li>- Estabilidade política e governamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não relevantes</li> </ul>
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País com elevado poder de compra</li> <li>- País aderente ao Euro (moeda única) o que facilita as transações comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não relevantes</li> </ul>
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País com muitos emigrantes portugueses que podem disseminar os hábitos alimentares lusitanos</li> <li>- Mercado da saúde bastante significativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País com hábitos alimentares muito diferentes dos praticados em Portugal</li> <li>- Várias variantes da língua Alemã, o que pode dificultar a comunicação</li> </ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não relevantes</li> </ul>
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupações ambientais com questões de produção sustentável</li> <li>- Preocupações com a proveniência dos produtos, verificando-se um crescimento no mercado dos produtos biológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de certificações específicas para penetrar o mercado</li> </ul>
Legais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade de trocas comerciais entre membros da UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de certificações específicas para penetrar certos nichos do mercado</li> </ul>

Tabela 18 - Exemplo de análise PESTEL dos mercados Austríaco

A primeira tarefa atribuída ao estagiário foi a criação de uma bd. Para tal, foram facultados dados de acesso a bd's *online*, esta ferramenta permitiu que o trabalho do estagiário fosse muito mais rigoroso, uma vez que teve acesso ao nome dos importadores, produtos importados, países de proveniência, contactos gerais e, em alguns casos, contactos diretos. Sucederam alguns casos, onde não foi possível a obtenção do contacto direto nesta primeira fase de pesquisa; nestes casos, foi necessária a realização de uma primeira chamada telefónica para obtenção do contacto. O processo desta chama é idêntico ao descrito na tabela 7, no capítulo 3, com as alterações dispostas na tabela 18. Após a elaboração da bd, foi necessário

criar uma lista de correio eletrónico, o que configurou um processo semelhante aos projetos anteriores. Apesar da tabela estar redigida em português, as chamadas telefónicas e os e-mails foram sempre executadas em alemão.

Situação	Estagiário	Interlocutor
Saudação	Bom dia, o meu nome é José Liceia, estou a ligar da parte da InovCluster.	Bom dia Sr. José.
Clarificação do assunto	Representamos um grupo de empresas Portuguesas, produtoras de bens alimentares. Estamos a organizar um evento em Portugal e gostaríamos de enviar um convite à sua empresa. Poder-me-ia nomear a pessoa indicada para quem deva endereçar o convite?	Seria melhor falar com o Sr. Teodor.
Obtenção do contacto direto	Com certeza, pode-me facultar o endereço de e-mail?	Deve enviar para geral@exemplo.com (e-mail geral)
		Deve enviar para teodor@exemplo.com (e-mail direto)
Despedida	Muito obrigado, vou então enviar o convite e entrarei em contacto dentro de alguns dias. Com licença.	Bom dia. Com licença

Tabela 19 - Exemplo de obtenção de contactos diretos no mercado Austríaco

Para o envio do correio eletrónico inicial, foi facultado ao estagiário um modelo de convite, já traduzido para a língua alemã. Este convite especifica o tipo de evento de que se trata, assim como a finalidade do mesmo.

À semelhança de outros projetos, há um período de entre 2 dias e 5 dias de espera para se dar início às chamadas de seguimento. Nestes casos o seguimento assume uma dimensão diferenciadora, uma vez que não se trata de uma “venda”, mas sim de um convite. Caso a empresa aceite o convite, este é válido para uma pessoa, onde tanto a InovCluster, como a Portugal Foods, suportam os custos de deslocação e alojamento.

A primeira dimensão cultural teorizada e testada por Hofstede (1984) está altamente presente nesta fase da tarefa. Em muitas das empresas austríacas, verificamos um grau de distância do poder moderado, havendo pirâmides organizacionais mais planas, - demonstrado pelo facto de que, em muitos casos, a primeira pessoa que atende o telefone transfere a chamada sem inquirir o estagiário sobre o motivo. Isto prende-se, talvez, com o facto de o

motivo da chamada ser clarificado de imediato no início, transmitindo assim uma sensação de segurança e de profissionalismo.

Neste projeto, o estagiário teve a oportunidade de contactar com os três níveis de cultura teorizados por Trompenaars e Hampden-Turner (1997b)

- Cultura nacional – aquando da realização de chamadas telefónicas, quer para obtenção de contactos directos, quer para seguimento do contacto via e-mail,
- A cultura corporativa ou organizacional – Presente em todas as fases do processo, uma vez que se trata de um processo em meio empresarial,
- Cultura profissional – Presente em cada individuo contactado, e refletindo-se no seu comportamento perante a situação, e no comportamento do estagiário.

Esta última dimensão está intrinsecamente ligada ao conceito de Inteligência Emocional e Inteligência Cultural (Goleman, 2006; Kelly & Kaminskien, 2016) (Alon & Higgins, 2005; Crowne, 2008; Imai & Gelfand, 2010; Korzilius et al., 2017). É fulcral que o indivíduo selecionado pelos produtores portugueses para estar presente nas reuniões *B2B* esteja munido de um elevado grau de inteligência emocional cultural, para que a sua prestação, aquando das reuniões em território nacional, seja a melhor possível.

Idealmente, a pessoa selecionada pelas entidades nacionais para participar nas reuniões com as empresas convidadas terá um perfil como o traçado por Crowne (2008) que define inteligência emocional como a capacidade de adaptação a culturas que não a nativa. Para que um individuo possua um grau elevado de inteligência cultural, é necessário que tenha uma abertura a novas culturas (Crowne, 2008). Esta será uma característica fulcral no indivíduo selecionado para representar o conjunto de entidades nacionais, uma vez que este deverá interagir com empresários, neste caso, importadores ou distribuidores, com um *background* cultural diferente do seu. O seu domínio da inteligência cultural deverá abranger as quatro áreas, quer intrapessoais, quer interpessoais.

- |   |   |
|---|---|
| • <i>Self-awareness</i> - Intrapessoal  | • <i>Social awareness</i> - Interpessoal        |
| • <i>Self-management</i> - Intrapessoal | • <i>Relationship management</i> - Interpessoal |



## 6.4. Abordagem ao mercado alemão

O objetivo da abordagem ao mercado Alemão foi o de angariar 5 entidades, (3 empresas e 2 formadores de opinião) para se deslocarem a Portugal e reunirem com produtores nacionais. Estas reuniões decorreriam durante o 1<sup>st</sup> Agrifood Innovation Event e seriam de cariz B2B (*Business to Business*).

À semelhança da metodologia seguida para outros mercados, foi primeiramente realizada uma análise PESTEL do mercado, para que a sua abordagem fosse mais eficaz. Esta análise é semelhante à do mercado austríaco, contudo verificamos algumas diferenças, nomeadamente nos fatores sociais.

Fatores	Positivos	Negativos
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País pertencente à União Europeia</li> <li>- Estabilidade política e governamental</li> </ul>	
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País com elevado poder de compra</li> <li>- País aderente ao Euro (moeda única) o que facilita as transações comerciais</li> </ul>	
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País com muitos emigrantes portugueses que podem disseminar os hábitos alimentares lusitanos</li> <li>- Mercado da saudade bastante significativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País com hábitos alimentares muito diferentes dos praticados em Portugal</li> <li>- País com uma imagem possivelmente denegrida de Portugal</li> </ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não relevantes</li> </ul>
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupações ambientais com questões de produção sustentável</li> <li>- Preocupações com a proveniência dos produtos, verificando-se um crescimento no mercado dos produtos biológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de certificações específicas para penetrar o mercado</li> </ul>
Legais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade de trocas comerciais entre membros da UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de certificações específicas para penetrar certos nichos do mercado</li> </ul>

Tabela 20 - Exemplo de análise PESTEL para o mercado Alemão

O processo de obtenção de contactos diretos na Alemanha é bastante semelhante – se não igual – ao verificado para o mercado austríaco. Apesar de na Alemanha poder haver um preconceito, de que Portugal é um país com fraca competência empresarial e com baixo desenvolvimento, – que convém corrigir – contra as empresas portuguesas – devido às medidas de austeridade impostas pela União Europeia. Esta característica não transparece aquando das chamadas telefónicas.

O estagiário verificou que os empresários alemães são muito menos abertos a falar uma língua que não a sua. Aquando das chamadas telefónicas, sempre que havia dificuldade em comunicar, por parte do estagiário, o interlocutor não se mostrou colaborante. Aqui podemos observar uma característica mais individualista da cultura alemã (Hofstede, 1984). O individualismo da cultura alemã vai um pouco mais longe, uma vez que o empresário assume que a pessoa que atendeu o telefone “filtrou” a chamada antes de a transferir, aqui podemos observar a citação de Hofstede “Numa cultura coletivista, a substituição de um individuo, implica a criação de um novo laço de confiança” (Hofstede, 1984 p.436).

Podemos também observar que os empresários alemães são muito menos tolerantes face a erros, o que revela uma cultura fortemente inclinada para o mérito (Hampden-Turner e Trompenaars, 2000). Na cultura alemã vemos claramente um controlo interno (Hofstede, 1984), onde o empresário molda o ambiente de trabalho, o que implica, de certa forma, que esta dimensão acaba por ter alguns traços de uma cultura masculina, revelada em traços de assertividade, decisão e um pouco de agressividade.

Para enquadrarmos a cultura alemã no âmbito da pesquisa de Trompenaars e Hampden-Turner, (1997a), devemos, primeiramente, analisar a mesma na sua vertente da gestão empresarial. A cultura alemã é claramente regida por regras, havendo muito pouca margem para exceções pessoalizadas e improvisações, levando a que seja classificada como uma cultura universal (Trompenaars e Hampden-Turner, 2000). Na sua vertente individual ou comunitária, a cultura empresarial alemã observada situa-se numa “zona mista” onde se verificam traços de culturas comunitárias e traços de culturas individuais. Exemplo disso é o facto de haver uma grande ênfase nos direitos humanos e na competitividade – traços de culturas individuais, assim como traços de responsabilidade social e de cooperação – traços de culturas comunitárias. No que concerne a exteriorização de emoções, os empresários alemães são pessoas reservadas, revelando apenas os seus sentimentos quando há uma ligação pessoal estabelecida e afetiva. Isto é também um traço específico de uma cultura onde o espaço pessoal do individuo é tido em consideração e respeitado.

No âmbito deste projeto, é também importante considerar *soft skills* como a inteligência emocional e inteligência cultural. No caso dos empresários alemães, podemos considerar os fatores intrínsecos à inteligência cultural citados por Crowne (2008) e por Presbitero (2016). Destaco o fator comportamental, referente à ação do individuo perante a informação recolhida nos três processos anteriores (meta cognitivo, cognitivo e motivacional) (Presbitero, 2016). Neste fator é visível uma adaptação menos acentuada do empresário alemão ao diálogo intercultural. Esta alteração neste fator é devida, em parte, ao fator motivacional, que reflete o interesse do individuo em situações interculturais.

Como mencionado por Elo et al. (2015), as interações interculturais são um processo dinâmico, que requerem uma interação apropriada, negociada ao longo da comunicação e

sofrendo ajustamentos consentâneos com o que os interlocutores vão colhendo, caso estes sejam sensíveis as mudanças no diálogo. Esta interação apropriada está intrinsecamente ligada ao grau de inteligência emocional e de inteligência cultural do indivíduo (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000) (Goleman, 2006).

Relativamente às quatro necessidades básicas mencionadas por Elo et al. (2015) ao citar Grawe (1998, 2004), podemos observar uma necessidade de controlo por parte dos empresários alemães, esta observação é esperada, uma vez que esta é classificada por Elo et al. (2015) ao citar Epstein (1990,2003), como a principal necessidade do ser humano. Por sua vez, a necessidade de ligação não é expressiva aquando do diálogo intercultural com empresários alemães. A terceira “necessidades básicas comuns a qualquer ser humano” comentada por Elo et al. (2015) é a necessidade de autoestima/proteção; neste âmbito, podemos observar claramente que o empresário conhece o seu valor, e tem-se em alta consideração, contudo esta exaltação pode levar a uma influência negativa no interlocutor (estagiário), sendo um potenciador de *stress*. Por último, tanto o empresário como o estagiário procuram potenciar situações tidas como “boas” e valorizam a concórdia e não a discórdia, na tentativa de evitar desprazeres.

## 6.4. Abordagem ao mercado da saudade

O Mercado da Saudade é a designação dada à secção de mercado externo que se dedica à importação de produtos portugueses (ou de outra proveniência) tendo como objetivo os emigrantes no seu país de atuação. Importadores dedicados ao mercado da saudade fazem com que seja possível adquirir bacalhau salgado, vinho do Porto, água-ardente de medronho, peças de barro, artesanato, entre outros bens tipicamente portugueses, no caso dos importadores do mercado da saudade português nos países onde estes se encontram a trabalhar.

Este mercado tem características diferenciadoras do mercado nacional. De seguida apresentam-se os pontos a considerar para a elaboração de uma análise SWOT do mercado da saudade português na Europa, não sendo aplicável especificamente a nenhum dos países supramencionados.

### **Strengths (forças):**

- Um mercado com forte adesão por parte de emigrantes portugueses?
- Uma forma de os produtos penetrarem novos mercados?
- Surgimento de novas tendências de mercado passíveis de abrir portas a produtos nacionais?
- Poderá a qualidade dos produtos levar a uma melhoria da imagem de Portugal perante outros países?

### **Weakness (fraquezas):**

- Pode, uma vasta oferta, dificultar a especialização?
- A restrição do público alvo (emigrantes portugueses e conhecedores da cultura nacional)?
- A falta de publicidade aos produtos?

### **Opportunities (oportunidades):**

- Crescimento do mercado?

- Surgimento de novas tendências dietéticas e alimentares na Europa?
- Uma maior consciência e curiosidade cultural das novas gerações?
- Possível crescimento da economia europeia?

**Threats (ameaças):**

- Dependência de fatores culturais?
- Existência de outros concorrentes no mercado?

A abordagem a este segmento de mercado é caracterizada pelo facto de os interlocutores serem, na sua maioria, de nacionalidade portuguesa, residentes na Alemanha, Suíça, ou qualquer outro país onde exerçam atividade. Estes indivíduos têm, em alguns casos, a sua cultura nacional (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997b) influenciada pela cultura nacional do país onde exercem atividade. Estas empresas, na sua maioria, são negócios familiares, havendo um baixo índice de distância do poder (Hofstede, 1984), tornando a abordagem da empresa muito mais simples. Esta conclusão é retirada pelo facto de se verificarem pirâmides organizacionais mais planas, e de o chefe ser visto como uma pessoa com recursos, e com engenho (Hofstede, 1984). Contudo, continuamos a observar uma cultura claramente masculina (Hofstede, 1984), onde a assertividade assume um papel de destaque.

Seguindo as heurísticas de Trompenaars e Hampden-Turner (1997a), podemos classificar o mercado da saúde como tendo uma cultura particular (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997a), onde há a liberdade para exceções. O termo liberdade para exceções refere-se, num sentido mais leigo a “quebrar as regras”, ou abrir exceções para situações pontuais. Observamos também traços de uma cultura individualista, onde a competitividade é um fator presente em todo o processo comercial (Trompenaars e Hampden-Turner, 1997a). Por se tratar de empresas familiares, muitas das vezes a cultura prevalecente é uma onde se valoriza o *networking* em detrimento das conquistas profissionais e pessoais.

Crowne (2008) refere a inteligência cultural como uma “competência multifacetada que consiste em conhecimento cultural”. Devido à exposição cultural sofrida por expatriados, podemos assumir que estamos perante indivíduos com um índice de inteligência emocional e cultural bastante elevado (Crowne, 2008). Apesar de não haver ainda um indicador que afira de forma quantitativa o grau de inteligência cultural de um indivíduo (Crowne, 2008), e esta depender fortemente de conceptualização subjetiva (Alon & Higgins, 2005), a exposição a várias culturas, e a abertura do indivíduo a novas culturas, são fatores que contribuem positivamente para um elevado grau de inteligência cultural. Seguindo o estudo de Alon e Higgins, (2005), onde afirmam que o indivíduo deve primeiro dominar a língua do país, antes de poder assimilar a sua cultura, podemos aplicar esta teoria aos empresários do mercado da saúde português, uma vez que dominam a língua portuguesa e a língua do seu país de atuação, em muitos casos.

Podemos então definir o mercado da saúde como sendo um mercado de elevado potencial, e com profissionais de qualidade, empenhados e inovadores. Acima de tudo, devemos encarar este mercado como uma oportunidade de expansão da cultura portuguesa no mundo.

## **II – Projeto interno do estagiário**



## 7.1. Descrição da atividade

Esta atividade tem como objetivo simular situações reais experienciadas pelos colaboradores da MA. Além de servir como um momento de partilha de experiências, é também um momento de enriquecimento curricular profissional, na medida em que todos os colaboradores poderão construir uma ideia mais exata da realidade vivida dentro da empresa. Será de destacar que, no seio da MA, os seus colaboradores exercem variadas funções, podendo por isso a realidade laboral dos seus colegas ser desconhecido por alguns.

### **Descrição da Atividade**

Cada funcionário/estagiário da Market Access deverá selecionar as duas situações mais caricatas que experienciou com clientes. Não as deve divulgar a ninguém.

Durante a atividade, o funcionário/estagiário deverá escolher uma das duas situações selecionadas anteriormente.

Um voluntário, também funcionário/estagiário da Market Access, deverá assumir o papel de consultor da Market Access

É dado um contexto da situação (por exemplo: O José estava a fazer uma chamada para o Reino Unido, quando...)

O funcionário que assumir o papel de cliente, deve manter-se fiel ao seu “papel”. Por sua vez, o funcionário/estagiário que assume o papel de consultor da Market Access deve tentar solucionar a situação da melhor forma.

No final será discutido, entre todos, qual seria a melhor postura a adotar, e quais os seus benefícios

A atividade tem a duração estimada de uma hora e deverá ser realizada com o maior número possível de colaboradores.

Esta atividade deverá ser realizada mensalmente. A cada mês será abordado um tema integrante do dia-a-dia da MA, por exemplo: abordagem comercial, gestão de projetos, reunião comercial, reunião interna, entre outros

## 7.2. Objetivos da atividade

A atividade tem como objetivo os pontos descritos abaixo:

- Alertar os funcionários/estagiários da Market Access para as infinitas possibilidades de reação quando se trabalha com entidades externas
- Alertar para a necessidade de controlo da situação durante a abordagem comercial
- Discutir de que forma os funcionários/estagiários da Market Access podem melhorar o seu discurso e as suas competências para alcançarem melhores resultados
- Avaliar de que forma os funcionários/estagiários da Market Access lidam com situações imprevistas e fora do comum
- Avaliar a consistência do discurso dos funcionários/estagiários da Market Access

### 7.3. Avaliação da atividade

A atividade decorreu nas instalações da MA, no dia 29 de maio de 2017. Estiveram presentes 17 funcionários da empresa, numa dinâmica de grupo que durou cerca de 30 minutos. O estagiário partilhou a sua experiência, tendo um consultor sénior da MA também contribuído com a sua experiência. A atividade desenrolou-se como planeado, não excedendo o tempo planificado e não havendo dispersão por parte dos intervenientes.

No final da sessão, foi pedido aos colaboradores que respondessem a um curto questionário onde se procurava aferir o seu *feedback* relativamente à atividade, a duração e periodicidade, e quais os pontos que melhor foram abordados na sessão. Todos os gráficos resultantes do trabalho estatístico sobre a atividade podem ser consultados no anexo 6.

Relativamente à utilidade da sessão, em termos profissionais, foi utilizada uma escala de 1 a 5, sendo o 1 “pouco útil” e o 5 “muito útil”. A escolha de uma escala com números ímpares tem como objetivo deixar espaço para opiniões menos vincadas, a utilização da escala de 1 a 5 permite a opção por uma opinião fortemente convicta (1 ou 5) convicta (2 ou 4) ou de vinculação mediana (3). Utilizando esta escala, a maioria dos intervenientes (9) classificou a utilidade da atividade como 4, havendo ainda 7 que a classificaram como 5. Houve uma avaliação que expressou impassibilidade, atribuindo um 3. Desta avaliação podemos concluir que a atividade foi recebida de bom grado pelos intervenientes.

Foi também inquirido se as situações apresentadas ajudavam na melhor compreensão da dinâmica da empresa, sendo que neste parâmetro não houve margem para dúvidas, com 100% dos participantes (17) a responder afirmativamente.

De seguida, é importante aferir se a duração de 30 minutos é considerada adequada. As opções apresentadas para a classificação da duração da atividade foram “curta”, “apropriada” e “longa”. Neste indicador, 14 das respostas indicam uma duração apropriada, sendo que 3 consideraram a atividade curta. Apesar de haver algumas opiniões negativas quanto à duração, é importante não exceder o tempo programado para a atividade, sob o risco desta se tornar maçadora. A ausência de votos na opção “longa” é um ponto positivo.

Relativamente à periodicidade, foram apresentadas 3 opções de escolha, “mensal” “bimensal” e “semanal”. O gráfico abaixo ilustra a variedade de respostas obtidas.

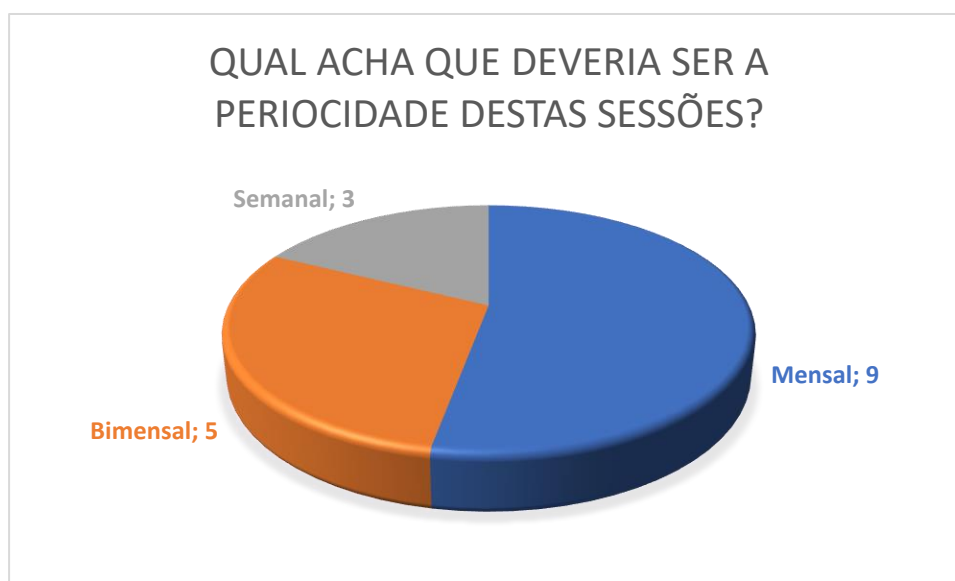


Figura 2 – Pie chart sobre a periodicidade das sessões da dinâmica de grupo



A realização de sessões mensais agrada à maioria dos participantes, contudo a periodicidade bimensal é também considerada por 5 dos intervenientes. Com o objetivo de criar um ponto que fosse passível de agradar à maioria dos colaboradores, sugiro que as sessões assumam a periodicidade de 3 em 3 semanas, sendo este um meio termo entre a periodicidade mensal e a bimensal.

Por fim, foi pedido aos colaboradores intervenientes que refletissem sobre qual o principal ponto positivo que retiraram da sessão. No gráfico apresentado abaixo observamos claramente uma divisão de opiniões. Contudo a maior tendência é claramente a “partilha de experiências”, no entanto, é importante referir que a opção com menos votos foi a de “consciencialização para as valências da empresa” que somou 3 votos. Podemos concluir que os pontos de “consciencialização para as valências da empresa” e “consciencialização para o trabalho dos colegas” estão implícitas na “partilha de experiências”, embora tenham obtido apenas 3 e 4 votos, respetivamente. Houve ainda um voto na opção “outro” que escreveu o seguinte “ pontos focais de preparação e aprendizagem”

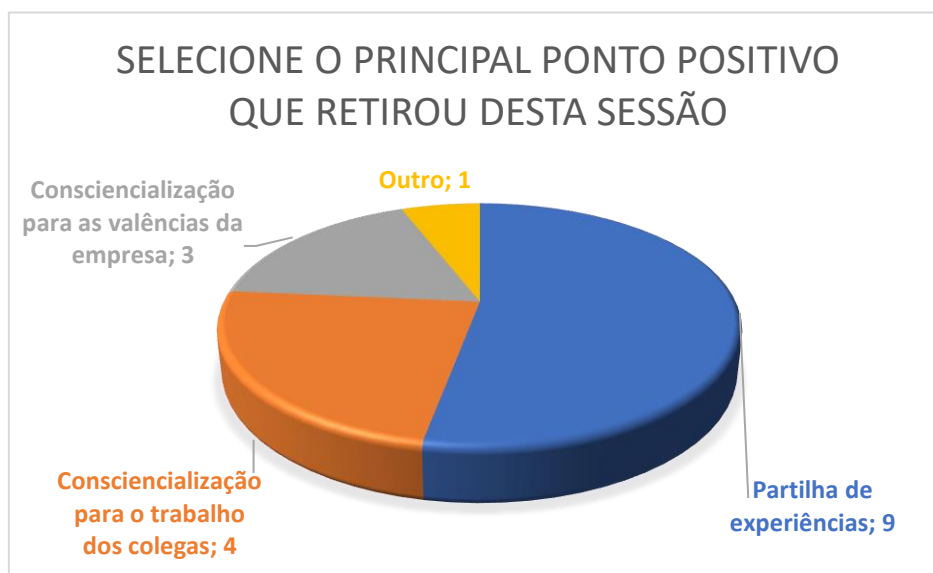


Figura 3 – Pie chart sobre os principais pontos positivos retirados da sessão

Por fim, podemos assumir que a dinâmica de grupo foi um sucesso, conseguindo envolver quase a totalidade dos colaboradores da empresa em território nacional, e gerando um *feedback* bastante positivo.



### **III – Projetos de curta duração**



## **Capítulo 8 –Projeto da Sweet Mix, Têxteis D.A., Torre Dupla, Aquafer, e Earth Essences**



## 8.1. Caracterização do projeto da Sweetmix

A Sweet Mix é uma empresa brasileira que se dedica à produção de *premises*<sup>9</sup>. A sua atividade está dividida em quatro grandes setores, nutrição humana, nutrição animal, cosméticos e farmacêuticos e química industrial.

O objetivo da Sweet Mix é abordar os mercados da Alemanha, França, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Suíça e Portugal.

Este foi um projeto onde a participação do estagiário foi menos expressiva, contudo, representou inúmeros desafios. O trabalho desenvolvido foi realizado em equipa, com a coordenação da Consultora Sénior.

Neste projeto foi realizada uma única tarefa, um levantamento dos mercados mencionados acima. Para tal, o estagiário efetuou trabalho de *back office*, tendo procurado indicadores sobre a utilização de *premises* nos países acima mencionados. O estagiário colaborou com a restante equipa neste projeto, sendo responsável pela tradução e formatação da apresentação. A tradução foi necessária, uma vez que a equipa era multicultural, e o inglês foi utilizado como *língua franca*. O culminar da pesquisa foi uma apresentação em formato *PowerPoint* que foi posteriormente apresentada ao cliente.

O estagiário valeu-se dos seus conhecimentos na área da tradução para realizar as tarefas propostas neste projeto. O trabalho de *back office* foi realizado com o recurso a tecnologias de informação e comunicação.

## 8.2. Caracterização do projeto da Têxteis D.A.

A Têxteis D.A. é uma empresa portuguesa que se dedica à confeção de têxteis de cama, de mesa e de banho.

A participação neste projeto foi também curta, à semelhança do projeto da Sweet Mix. O estagiário realizou as tarefas individualmente, sob a orientação da Consultora Sénior, Juliana Teixeira.

O objetivo deste projeto foi o de preparar uma apresentação sobre o mercado da indústria têxtil na Alemanha

Neste projeto foi realizada uma única tarefa, uma ficha de mercado sobre o setor têxtil na Alemanha, nomeadamente roupa de cama, roupa de banho e roupa de mesa. Para obter informação o mais atual possível, o estagiário, com a ajuda da Consultora Sénior Juliana Teixeira, recorreu ao site UN Comtrade, de modo a ter acesso a dados necessários para a tarefa.

Primeiramente, o estagiário procurou informação sobre quais seriam os principais exportadores de têxteis para a Alemanha, quer a nível Europeu quer a nível mundial. Deste modo foi possível definir em que patamar se encontra Portugal comparativamente aos seus concorrentes.

Após saber quais os principais exportadores de têxteis para a Alemanha, foi importante procurar o preço por Kg dos têxteis; foram recolhidos valores mínimos, máximos e médios.

De seguida foi investigado quais as cidades na Alemanha com maior poder de compra, e os ordenados praticados no país, para melhor poder enquadrar o preço praticado por Portugal no mercado.

---

<sup>9</sup> Premix – Substância resultante da combinação de dois ou mais ingredientes, utilizado em cosmética, nutrição (humana e animal) indústria, entre outros (em: <http://www.dictionary.com/browse/premix>)

Um outro indicador importante utilizado foi a proveniência dos materiais. Tomando o exemplo da China e de Itália, ambos exportam para a Alemanha, embora o público alvo não seja o mesmo. O estagiário chegou à conclusão de que a produção ecológica e a proveniência são fatores importantes no mercado alemão, juntamente com o preço.

Os pontos de distribuição e o volume de negócios foram também analisados, de modo a poder fornecer ao cliente uma imagem mais clara das opções disponíveis no mercado alemão. A informação sobre as dimensões do mobiliário na Alemanha é também importante, uma vez que uma incorreta avaliação deste fator pode ter consequências desastrosas.

Por fim, o estagiário debruçou-se sobre as questões culturais, mais precisamente sobre como se deve negociar na Alemanha

### **8.3. Caracterização do projeto da Torre Duppla, Earth Essences, e Aquafer**

A Torre Dupla é uma empresa que produz produtos metalúrgicos e policarbonatos, sediada no Norte de Portugal.

A Earth Essences é uma empresa portuguesa localizada em Vilela, Póvoa de Lanhoso. O seu ramo de atividade é focado na produção de óleos essenciais, prestação de serviços agrícolas e consultoria técnica, biomassa vegetal seca, tabuleiro de plântulas, fardo de alcachofra e parcerias e projetos de desenvolvimento.

A Aquafer é uma empresa portuguesa que solicitou à MA que realizasse um estudo de mercado para averiguar a viabilidade de vários mercados estrangeiros. O seu setor de atividade é o de soluções de água quente

Nestes três projetos, a participação do estagiário foi pouco expressiva, por ainda se encontrar numa fase de ambientação às normas da empresa. As tarefas realizadas serviram para que o estagiário ficasse a conhecer melhor o modo de operar da MA.

No caso da Torre Dupla, a única tarefa atribuída ao estagiário foi a de adaptar uma proposta comercial da MA para o potencial cliente. Foram fornecidos dois documentos que deveriam ser unidos num só. Esta tarefa serviu de introdução para as seguintes.

No caso da Earth Essences, o estagiário estava encarregado de elaborar a proposta comercial para ser entregue à empresa. Para tal, foram fornecidos documentos semelhantes que serviram de orientação na realização da tarefa.

No caso da Aquafer, a participação do estagiário foi maior. Foram atribuídos cinco mercados, onde o estagiário deveria reunir informação sobre o setor das energias renováveis e da construção. Os mercados atribuídos foram Itália, Alemanha, Rússia, Reino Unido e Espanha, de modo a procurar informação atualizada, foram utilizados artigos de jornais, e estudos sobre as áreas das energias renováveis e da construção.



## **IV–Considerações finais**



## 9.1. Notas Conclusivas do Mestrado

As competências adquiridas no âmbito das unidades curriculares integrantes do MLRE foram aplicadas e aprofundadas no âmbito das funções do estagiário. Quanto à componente linguística, as unidades curriculares de Inglês – Projeto de Aplicação e de Alemão - Projeto de Aplicação foram extremamente importantes, enfatizando esta última. No âmbito cultural, a unidade curricular de Relações Interculturais e de Relações Politico-Culturais foram extremamente úteis para o desempenhar de funções, paralelamente, a unidade curricular de Línguas nas Relações Empresariais – Estudos de Caso foi fundamental para a correta elaboração deste Relatório de Estágio. As unidades curriculares de Empreendedorismo, Estratégia e Competitividade, Desenvolvimento de Novos Produtos desempenharam um papel fundamental na análise e compreensão dos mercados por parte do estagiário.

As competências tecnológicas foram também essenciais para o correto desempenho das funções atribuídas ao estagiário. Neste âmbito é necessário salientar o cariz autodidata que o estagiário adotou ao longo dos anos, sendo ferramentas como o Microsoft Word, Microsoft Excel, e Microsoft PowerPoint, vitais para o desempenho de funções no âmbito empresarial.

O uso de *soft skills* como a capacidade de interação intercultural, e a capacidade de controlo de emoções foram extremamente importantes. É um dado adquirido que nem todos os dias são bons, nesses dias foi importante ter controlo sobre as emoções e não permitir que um erro prejudique o trabalho por realizar. Como já foi referido, a experiência académica internacional do estagiário teve uma grande influência no desempenhar das suas funções.

A Market Access é uma empresa que se encontra em expansão. Ao manter os seus colaboradores motivados com desafios e superando-se diariamente vai criando mais-valia para a empresa, e permite que a produtividade aumente. A Market Access é claramente um sucesso de uma empresa *Made in Portugal*

## 9.2. Notas Conclusivas do estágio

O presente Relatório de Estágio visou descrever as atividades realizadas no âmbito do estágio curricular que decorreu na empresa Market Access, ao mesmo tempo que reflete sobre o trabalho desenvolvido na abordagem comercial em contexto pluricultural. Visa também refletir sobre as implicações teóricas subjacentes às tarefas realizadas, contribuindo qualitativamente para a literatura existente sobre o tema, mas, ao mesmo tempo, articulando a teoria e aplicando-a ao contexto específico, às exigências e às missões da Market Access.

Este relatório é o culminar de cinco meses de trabalho, dedicação, esforço e superação de dificuldades. Gostaria de salientar “superação”, em todas as tarefas que me foram atribuídas, sinto que me superei, e que realizei tarefas que, à partida, pensava não ser capaz de concretizar. Certamente que a noção das minhas capacidades foi alterada, gostaria de salientar a comunicação na língua alemã, que sempre se apresentou como um desafio, e que foi superado com imenso orgulho.

O principal objetivo deste estágio foi a obtenção do grau de mestre, assim como a criação de valor para a entidade empregadora. A criação de valor para a empresa, pelo estagiário, foi um dos pontos em que houve maior empenho. Primeiramente é importante

salientar a superação de dificuldades e a valorização pessoal do estagiário, o dia a dia laboral foi constantemente desafiante, e levou o estagiário, não só a aumentar a sua autoestima, mas também as suas diversas competências. A oportunidade de integrar uma equipa de trabalho numa empresa internacional como é o caso da Market Access é sem dúvida uma grande mais-valia para a minha formação quer profissional quer pessoal. Como profissional, tive a oportunidade de conhecer a dinâmica empresarial nacional e de desenvolver técnicas de trabalho em equipa. A gestão de tempo foi uma das valências que mais se aplicou no decorrer do estágio, uma vez que o tempo teve de ser dividido entre os vários projetos descritos no presente relatório, e a elaboração do mesmo. Em termos de relação com a equipa de trabalho, o estagiário criou e desenvolveu novas técnicas de trabalho em equipa, com uma forte ênfase no respeito hierárquico da instituição. Em termos de *networking*, apesar de não ser expressivo por parte do estagiário, foram criados importantes laços empresariais entre a MA e os seus parceiros.

As tarefas decorrentes da abordagem de mercados, no âmbito dos projetos constantes do presente relatório, permitiram-me ter contacto direto com realidades culturais, profissionais e pessoais diferentes, e obrigaram-me a adaptar o meu comportamento consoante as situações com que era confrontado. As tarefas realizadas pelo estagiário foram passíveis de serem corretamente executadas devido à sua formação académica em Línguas e Relações Empresariais, tendo sido da maior importância as competências linguísticas e conhecimentos fundamentais de gestão e marketing, exemplo das análises SWOT realizadas, análises PESTEL, e mesmo a compreensão da dinâmica empresarial. A implementação de projetos, (abordagem aos mercados) é uma tarefa que exige, além das competências linguísticas, competências interpessoais. Para um eficaz desempenho das funções, o estagiário recorreu à sua experiência pessoal e profissional anterior, incluindo a sua experiência académica na Alemanha, o que facilitou o seu contacto com o público e beneficiou as suas relações interculturais e interpessoais.





## Referências bibliográficas

- AICEP - Portugal Global. (2015). *Reino Unido - Guia Prático de Acesso ao Mercado*.
- AICEP - Portugal Global. (2016). *Suíça - Guia Prático de Acesso ao Mercado*.
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, (48), 501–512.  
<http://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.003>
- Chyi, C., & Ferguson, M. J. (2010). To reveal or not to reveal ? Strategic disclosure of private information in negotiation. *European Journal of Operational Research*, 207(1), 380–390.  
<http://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.04.013>
- Collier, M. J. (2015). Intercultural communication competence: Continuing challenges and critical directions. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 9–11.  
<http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.003>
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence ? *Business Horizons*, (51), 391–399.  
<http://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- Dinkevyich, E., Wilken, R., Aykac, T., Jacob, F., & Prime, N. (2016). Can outnumbered negotiators succeed ? The case of intercultural business negotiations. *International Business Review*. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.12.001>
- Elo, M., Benjowsky, C., & Nummela, N. (2015). Intercultural competences and interaction schemes - four forces regulating dyadic encounters in international business. *Industrial Marketing Management*, 48, 38–49. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.007>
- Fernández-Souto, A. B., Gestal, M. V., & Pesqueira, A. B. (2015). Business and Intercultural Communication. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 233–237.  
[http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00338-X](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00338-X)
- Giménez-moreno, R. (2011). Register Variation in Electronic Business Correspondence. *Ijes*, 11(111), 15–34.
- Goleman, Daniel. (2006). *Inteligência Emocional*.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2000). *Bulding Cross Cultural Competences: How to create wealth from conflicting values* (1st ed.).
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. J., Pederson, P. B., & Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture*.
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). Organizational Behavior and Human Decision Processes The culturally intelligent negotiator : The impact of cultural intelligence ( CQ ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83–98. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>

- Incelli, E. (2013). Managing Discourse in Intercultural Business Email Interactions: A Case Study of a British and Italian Business Transaction. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34(6), 515–532. <http://doi.org/10.1080/01434632.2013.807270>
- Jäger, A., Loschelder, D. D., & Friese, M. (2017). Using self-regulation to overcome the detrimental effects of anger in negotiations, 58, 31–43.  
<http://doi.org/10.1016/j.joep.2016.09.003>
- Kealey, D. J. (2015). Some strengths and weaknesses of 25 years of Research on Intercultural Communication Competence: Personal Reflections. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 14–16. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.005>
- Kelly, E. J., & Kaminskien, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, 2, 55–60.  
<http://doi.org/10.1016/j.icj.2016.07.001>
- Khakhar, P., & Gulzar, H. (2013). Culture and business networks : International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, 22(3), 578–590.  
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.08.002>
- Koester, J., & Lustig, M. W. (2015). Intercultural communication competence: Theory, measurement, and application. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 20–21.  
<http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.006>
- Koriche, H. (2015). The emergence of a new discourse for business communication , “ a case study of e-mails in shipping company .” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 199, 539–547. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.544>
- Korzilius, H., Bücken, J. J. L. E., & Beerlage, S. (2017). International Journal of Intercultural Relations Multiculturalism and innovative work behavior : The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13–24.  
<http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.11.001>
- Lieberman, D. A., & Gamst, G. (2015). Intercultural communication competence revisited: Linking the intercultural and multicultural fields. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 17–19. <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.007>
- Martin, J. N. (2015). Revisiting intercultural communication competence: Where to go from here. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 6–8.  
<http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.008>
- Monteserin, A., & Amandi, A. (2015). Whom should I persuade during a negotiation ? An approach based on social influence maximization. *Decision Support Systems*, 77, 1–20.  
<http://doi.org/10.1016/j.dss.2015.05.003>
- Presbitero, A. (2016). Cultural intelligence (CQ) in virtual, cross-cultural interactions:



- Generalizability of measure and links to personality dimensions and task performance. *International Journal of Intercultural Relations*, 50, 29–38.  
<http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.11.001>
- Spencer-Rodgers, J., & McGovern, T. (2002). Attitudes toward the culturally different: The role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 609–631.  
[http://doi.org/10.1016/S0147-1767\(02\)00038-X](http://doi.org/10.1016/S0147-1767(02)00038-X)
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997a). An introduction to Culture. In *Riding The waves Of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business* (2<sup>a</sup>, p. 1–.11). Nicholas Brealey.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997b). Reconciling Cultural Dilemmas. In *Riding The waves Of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business* (2<sup>a</sup>, pp. 157–179). Nicholas Brealey.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997c). The Meaning of culture. In *Riding The waves Of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business* (2<sup>a</sup>, pp. 20–27).
- Wilken, R., Jacob, F., & Prime, N. (2013). The ambiguous role of cultural moderators in intercultural business negotiations. *International Business Review*, 22(4), 736–753.  
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.001>
- Yeke, S., & Semerciöz, F. (2016). Relationships Between Personality Traits, Cultural Intelligence and Intercultural Communication Competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 313–319. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.036>



## **Anexos**



# **Anexo 1 – Plano de Estágio**

**Mestrado em Línguas e Relações Empresariais**

Plano de Estágio

Diretora do Mestrado: Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Maria Pinhão Martins Ramalheira

Aluno: José Diogo Pedrosa Liceia

Nº. Mecanográfico: 63987

Ano letivo: 2017/2018

## **1. Dados do aluno**

Nome do aluno: José Diogo Pedrosa Liceia

N.º Mecanográfico: 63987

Morada: Travessa da Rua do Casal Andrade, 7, Lares 3090-643, Figueira da Foz

N.º de Telefone: +351 910 243 268

Endereço eletrónico: jdliceia@ua.pt (institucional) ou josedliceia@gmail.com (profissional) (o contacto deverá ser feito preferencialmente para o endereço institucional)

## **2. Dados da Empresa**

Nome da Empresa: Market Access

Sede: Av. Dr. António Macedo, Exponor – Entrada C, Porta Este, Centro de Negócios, Leça da Palmeira (Matosinhos)

Local do estágio: Rua José Afonso n.º9, 3080-438 Aveiro

Contacto telefónico: 936547807 / 229957766

Fax: 707.500714

### **2.1. Supervisora do estágio**

Nome: Dr.ª Juliana Teixeira

Contacto telefónico: +351 936 547 807

Endereço de eletrónico: juliana.teixeira@marketaccess-global.com

### **2.2. Responsável da empresa**

Nome: Eng.º Rui Sousa

Contacto telefónico: +351 939 464 850

Endereço de eletrónico: rui.sousa@marketaccess-global.com

## **3. Plano de estágio**

O estágio será realizado na Market Access, uma empresa especializada em consultadoria em negócios internacionais, ao longo de cinco meses, de 04 de janeiro a 09 de junho de 2017. O trabalho do estagiário consistirá em aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso formativo no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais no desenvolvimento da comunicação internacional e intercultural da referida empresa. As atividades a desenvolver serão principalmente direcionadas para o mundo empresarial e cultural afetos às línguas alemã, portuguesa e inglesa.

### **3.1. Atividades a desenvolver**

- Apoio no desenvolvimento de projetos de internacionalização de empresas portuguesas para os mercados acima referidos;
- *Feedback* e acompanhamento telefónico de e-mails e de tarefas de comunicação;
- Apoio à equipa de assessoria/coordenação no âmbito das atividades de representação;

- Apoio à equipa de assessoria de órgão superiores de administração e decisão empresarial;
- Apoio à equipa nas atividades comerciais solicitadas;
- Apoio a atividades que recorram à língua alemã ou inglesa.

### 3.2. Cronograma das atividades a realizar

Não sendo possível fazer um cronograma definitivo com a planificação das tarefas, estas serão distribuídas, de forma provisória, pelos 5 meses em que decorre o estágio curricular. Cada atividade decorrerá quando for mais conveniente à empresa, sendo que o cronograma abaixo apresentado serve apenas de referência. A impossibilidade de calendarizar as atividades de forma definitiva, em nada prejudica o seu exercício por parte do estagiário ou da empresa.

Atividades / Datas	Janeiro 2017	Fevereiro 2017	Março 2017	Abril 2017	Maio 2017	Junho 2017
Apoio no desenvolvimento de projetos de internacionalização de empresas portuguesas para os mercados acima referidos						
<i>Feedback</i> e acompanhamento telefónico de e-mails e de tarefas de comunicação						
Apoio à equipa de assessoria/coordenação no âmbito das atividades de representação						
Apoio à equipa de assessoria de órgão superiores de administração e decisão empresarial						
Apoio à equipa nas atividades comerciais solicitadas						
Apoio a atividades que recorram à língua alemã ou inglesa						

Tabela 21 - Cronograma das atividades a realizar durante o estágio (anexo)

#### 4. Cronograma de elaboração do relatório

Atividades / Datas	Janeiro 2017	Fevereiro 2017	Março 2017	Abril 2017	Maio 2017	Junho 2017	Julho 2017	Agosto 2017	Setembro 2017
Apresentação e caracterização da Entidade de Acolhimento									
Apresentação da equipa de trabalho e das principais tarefas e objetivos									
Descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio									
Diagnóstico do relatório de estágio e possíveis sugestões de melhoria									
Considerações Finais									
Entrega do relatório final do estágio									

Tabela 22 - Cronograma da elaboração do relatório (anexo)



## Anexo 2 – Ficha de mercado do Reino Unido

O Reino Unido (UK) é a 5ª economia mundial e a 2ª da União Europeia, segundo o Banco Mundial. O país foi o 5º importador mundial de bens (2º europeu)

Do “Top 5” de exportações para o UK fazem ainda parte os metais comuns e os produtos alimentares. Setor alimentar representa cerca de 7% dos produtos exportado de Portugal para o UK

Crescimento de +7,9% em 2015 – Quebra de 0,08% nos primeiros 9 meses de 2016

- Horário de funcionamento das empresas  
9h00/9h30 às 17h00/17h30 (segunda-feira a sexta-feira)
- Horário do comércio  
9h00/9h30 às 17h00/17h30 (segunda-feira a Sábado) 12h00 às 17h00 (Domingos)

Os grandes armazéns encerram às 19h00/20h00, uma vez por semana. Os hipermercados, em geral, praticam um horário mais prolongado (segunda-feira a sábado), encerrando, ao domingo, às 16h00.

### ➤ Feriados Datas fixas:

- 1 janeiro
- 17 março (Irlanda do Norte apenas)
- 1ª Segunda-feira de maio
- Última Segunda-feira de maio
- 12 de julho (Irlanda do Norte apenas)
- Última Segunda-feira de agosto
- 25 de dezembro
- 26 de dezembro

### ➤ Datas Móveis:

- Sexta-feira Santa
- Segunda-feira de Páscoa

A apresentação dos produtos (o marketing, a embalagem, etc.) deve adaptar-se ao gosto do consumidor britânico, devendo-se sempre consultar as autoridades reguladoras neste campo.

Os britânicos consideram os preços fixados com pouca margem para negociação.

O índice de respostas aos correios eletrónicos costuma ser muito baixo. Para aumentar o número de respostas é necessário obter os dados do contacto adequado dentro da empresa; deve ser enviada informação em inglês e ser feito um seguimento telefónico, que culminará, preferencialmente, no envio de amostras, numa viagem para reuniões, etc.

As relações pessoais, de longo prazo, são fundamentais e as viagens de prospeção ao país são necessárias. Convidar clientes britânicos a visitar as instalações da empresa em Portugal costuma dar bons resultados.

A pontualidade é muito apreciada, e esperada por parte dos empresários. Deve ser recolhida informação prévia sobre a empresa, de modo mostrar consideração.

É fundamental que os catálogos e toda a literatura da empresa e seus produtos esteja em bom inglês.

Os britânicos são pessoas pragmáticas, se lhes interessa um produto imediatamente o dizem, sendo que a origem do mesmo não é um obstáculo, se o preço e as condições forem bons.

## Anexo 3 – Ficha de mercado da Suíça

Dados preliminares relativos aos nove primeiros meses de 2016 apontam para um saldo positivo de 198,8 milhões de euros, decorrentes de um aumento das exportações portuguesas para a Suíça de 15,4% face ao período homólogo do ano anterior

As exportações portuguesas para a Suíça apresentam um grau de concentração moderado, tendo os dois primeiros grupos de produtos – **alimentares com 12,6% do valor total**, e máquinas e aparelhos com 11,4% - representado 24% do valor global exportado em 2015.

Nos primeiros nove meses de 2016, as exportações recaíram fundamentalmente em três grupos de produtos – veículos e outro material de transporte (21,4% do total), **produtos alimentares (11,6%)** e máquinas e aparelhos (10,0%) – que, em conjunto, representaram 43% do total.

- Centros Comerciais:

Das 9:00-10:00 às 20:00, estendendo-se até às 22:00 nas sextas-feiras. Ao sábado encerram às 17:00 e permanecem encerrados durante todo o domingo.

- Supermercados:

Horário contínuo das 9:00 às 20:00. Encerram ao sábado pelas 17:00, para só reabrir na 2ª feira

- Feriados Data Fixa:

- 1 de janeiro – Dia de Ano Novo
- 1 de maio – Dia do Trabalhador
- 1 de agosto – Dia Nacional
- 15 de agosto – Assunção da Virgem Maria
- 8 de dezembro – Festa da Imaculada Conceição
- 25 e 26 de dezembro – Natal
- 1 de novembro - Dia de Todos os Santos

- Data Móvel:

- Sexta-feira Santa
- Segunda-feira de Páscoa
- Dia da Ascensão
- Segunda-feira de Pentecostes
- Corpo de Deus

A língua inglesa é uma boa opção de comunicação pois a maioria dos suíços tem um excelente nível de inglês.

Muita importância na pontualidade, sigilo. Organização ao invés do improvisado. O Suíço é marcadamente o oposto do latino: não tolera o improvisado, não é curioso e tende a ser bastante preconceituoso.

Portugueses reconhecidos na Suíça como excelentes trabalhadores. Os Portugueses são associados a mão-de-obra não diferenciada. Este gap perceção terá de ser corrigido durante as

suas reuniões, para que a proposta comercial, possa ser avaliada sem preconceitos pela sua valia intrínseca.

Um executivo na Suíça não perde um minuto do seu tempo com gestos de cortesia e dificilmente responde a um email não-solicitado, muito menos se a mensagem não for clara, muito diferenciadora e lhe chegar de quem lhe merece consideração.

O decisor suíço valoriza muito a recomendação feita por parceiros externos.

Existe forte delegação de poderes, pelo que o ideal é que qualquer proposta seja encaminhada para o interlocutor certo, ou para o nível hierárquico imediatamente acima.

Não enviar e-mail para geral@ ou info@ ou sales@ forma mais eficaz de identificar e estabelecer um primeiro contacto com um executivo suíço será através do LinkedIn. Para isso convém deixar claro que o seu pedido de contacto deve ser acompanhado duma mensagem curta e cirúrgica, que desperte atenção sobre a sua proposta e sobre a sua experiencia profissional. A mensagem deve ser bem redigida e em inglês para o caso das grandes empresas.

Usar o apelido e não o nome próprio, e acompanhar sempre pelo título profissional

## Anexo 4 – Planificação do projeto interno do estagiário

- **Atividade:**

Workshop de abordagem comercial na Market Access.

- **Recursos necessários:**

Uma sala para a atividade

- **Duração:**

Uma hora

- **Metodologia**

1. Cada funcionário/estagiário da Market Access deverá selecionar as **duas situações mais caricatas** que experienciou com clientes. **Não deve dizer a ninguém as situações.**
2. Durante a atividade, o funcionário/estagiário deverá escolher uma das duas situações selecionadas anteriormente.
3. Um voluntário, também funcionário/estagiário da Market Access, deverá assumir o papel de consultor da Market Access
4. É dado um contexto da situação (por exemplo: O José estava a fazer uma chamada para o Reino Unido, quando...)

O funcionário que assumir o papel de cliente, deve manter-se fiel à sua “história”. Por sua vez, o funcionário/estagiário que assume o papel de consultor da Market Access, deve tentar solucionar a situação da melhor forma.

**No final será discutido, entre todos, qual seria melhor postura a adotar, e quais os seus benefícios**

- **Objetivos**

1. Alertar os funcionários/estagiários da Market Access das infinitas possibilidades de reação quando se trabalha com entidades externas
2. Alertar para a necessidade de controlo da situação durante a abordagem comercial
3. Discutir de que forma os funcionários/estagiários da Market Access podem melhorar o seu discurso e as suas competências para alcançarem melhores resultados
4. Avaliar de que forma os funcionários/estagiários da Market Access lidam com situações imprevistas e fora do comum
5. Avaliar a consistência do discurso dos funcionários/estagiários da Market Access

**No final será distribuído um questionário para posterior avaliação da atividade**



## Anexo 5 – Artigo publicado no jornal Diário de Aveiro, no dia 21 de março de 2017

A Suíça sempre foi um destino de eleição para os emigrantes portugueses. Desde a primeira vaga de emigração nos anos 60, que a atracção dos luso-descendentes pelo pequeno país situado no centro da Europa tem vindo a crescer. Com mais de 8 milhões de habitantes, a Suíça é a 19ª economia mundial e possui um dos mais elevados PIB per capita mundiais, de 82.204 dólares em 2015. Hoje em dia a Suíça é um importante *hub* económico e centro financeiro europeu, sendo procurado por inúmeras empresas e empresários internacionais. A Suíça destaca-se internacionalmente pela sua capacidade de inovação e sofisticada cultura empresarial, ocupando pelo 8º ano consecutivo o 1º lugar no Índice Geral de Competitividade do Fórum Económico Mundial.

A economia suíça é predominantemente terciária, sendo o sector dos serviços responsável por 75% do PIB. Destacam-se, também, algumas indústrias preponderantes na economia suíça como a relojoaria que exporta 95% da sua produção, o sector construtivo e da maquinaria, a indústria farmacêutica e o sector dos equipamentos elétricos e metálicos. A indústria alimentar tem, também, uma relevância significativa no mercado, sendo o país distinguido internacionalmente pelos seus queijos e chocolates. A moda Suíça é reconhecida globalmente pelo seu design e qualidade das matérias-primas, sendo cada vez mais importante a bandeira “Made in Switzerland”. Os produtos alimentares ocupam a posição cimeira nas exportações de Portugal para a Suíça, representando em 2015 um valor de 57,7 milhões de euros, seguindo-se as máquinas e aparelhos, veículos e outro material de transporte, instrumentos de ótica e precisão, plásticos e borracha, produtos químicos e vestuário.

A economia suíça apresenta uma grande dependência do comércio externo, o qual representou cerca de 81% do PIB em 2015, sendo o saldo da balança comercial positivo. Para este facto contribui a localização do país, o elevado grau de desenvolvimento e a escassez de recursos naturais. Devido à sua localização geográfica, é um ponto de passagem quase obrigatório para as mercadorias transportadas por via terrestre dentro da Europa, sendo os estados-membros da UE28 os principais parceiros comerciais do país.

No entanto, importa reforçar a existência de barreiras alfandegárias à entrada de produtos no mercado. Por não fazer parte do EEE (Espaço Económico Europeu), a importação de bens para a Suíça poderá estar sujeita a taxas. Os países-membros da EU podem beneficiar de alguns benefícios alfandegários, através do cumprimento de algumas obrigações legais.

Para abordarem comercialmente o mercado suíço, as empresas portuguesas deverão adaptar-se à sua realidade cultural e empresarial. O mesmo é verdade em termos linguísticos, uma vez que na Suíça a diversidade linguística é considerável, sendo o alemão e o francês as línguas preponderantes. As empresas portuguesas devem também estar preparadas para enfrentar uma cultura negocial bastante exigente e organizada, devendo munir-se previamente de competências que lhes permitam uma abordagem eficaz.





## Anexo 6 – Gráficos relativos à avaliação do projeto interno do estagiário

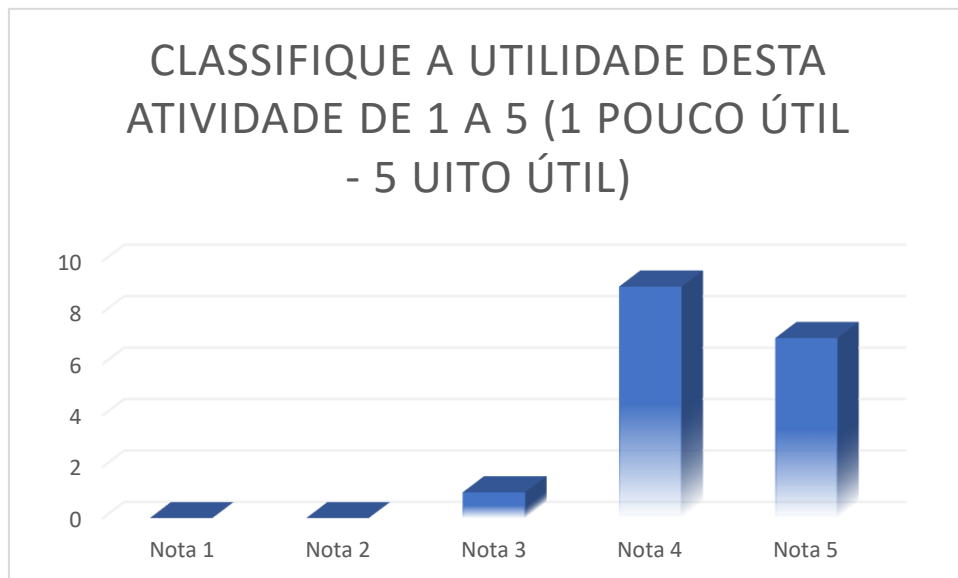


Figura 4 – Gráfico de barras sobre a utilidade da dinâmica de grupo (anexo)

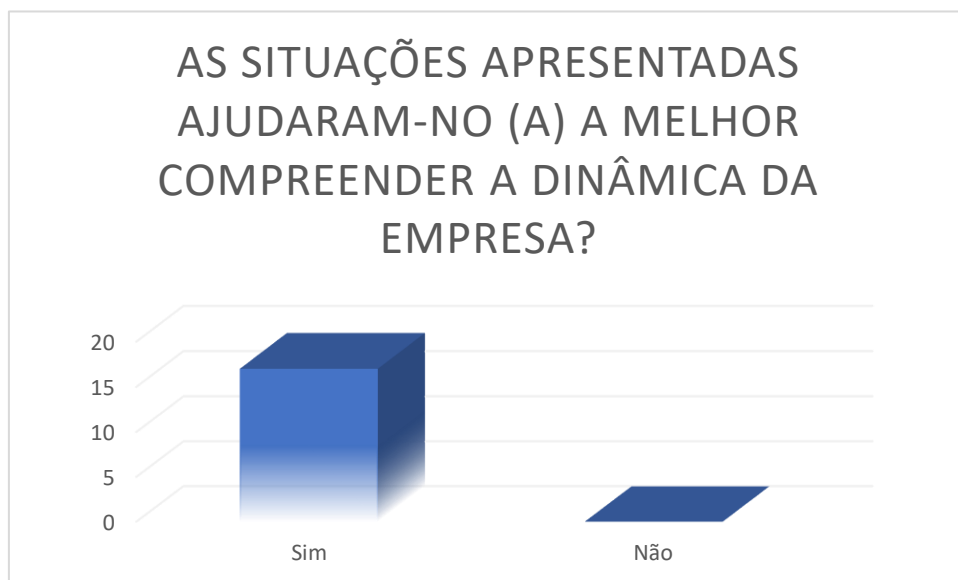


Figura 5 - Gráfico de barras sobre a veracidade das situações apresentadas (anexo)

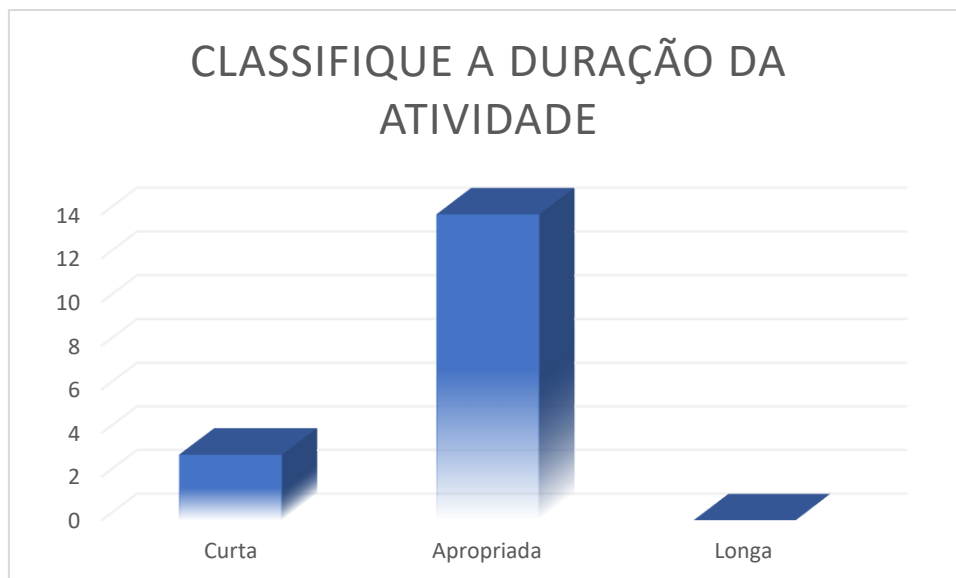


Figura 6 - Gráfico de barras sobre a duração da atividade (anexo)

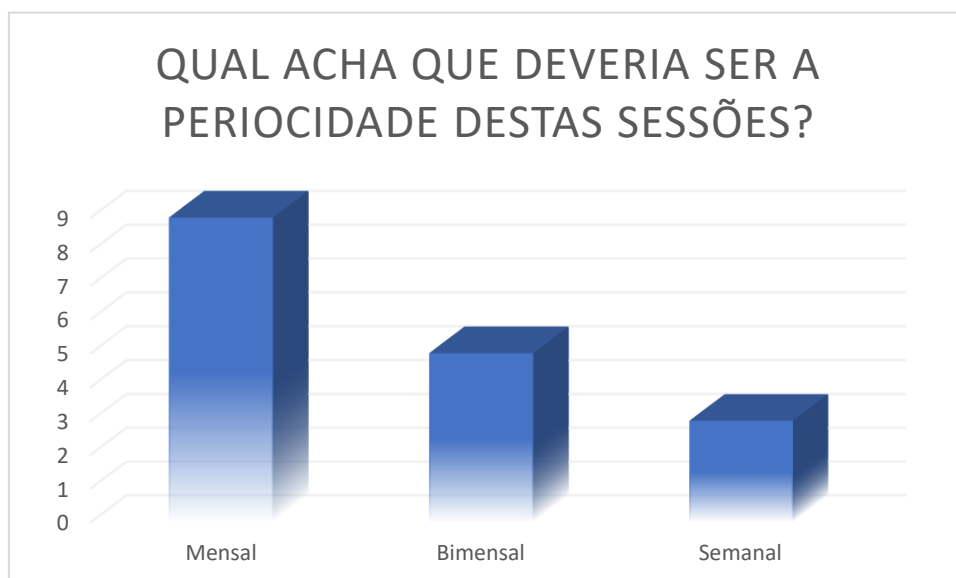


Figura 7 - Gráfico de barras sobre a periodicidade das sessões da dinâmica de grupo (anexo)

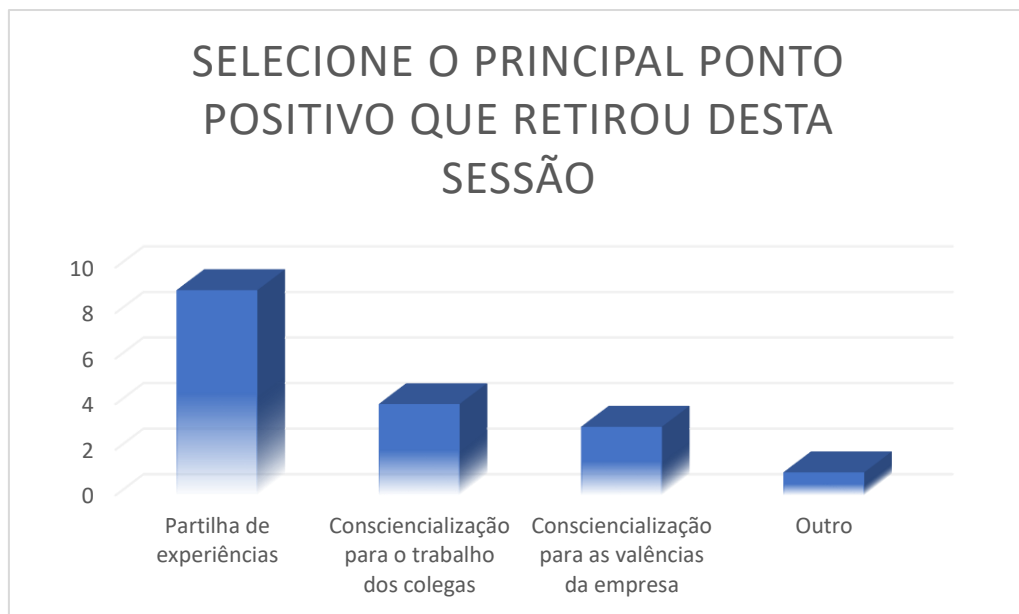


Figura 8 - Gráfico de barras sobre os principais pontos retirados da sessão (anexo)



